

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION  
OFFERT CONJOINTEMENT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
À TROIS-RIVIÈRES ET L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR  
NANCY BRASSARD

RÉACTIONS DU CHEF DE PME APRÈS UTILISATION  
D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION MULTI-SOURCE

NOVEMBRE 2009

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de la gestion

Réactions du chef de PME après utilisation  
d'un système d'évaluation multi-source

Nancy Brassard

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Marc Dussault	Président du jury
Normand Pettersen	Directeur de thèse
Stéphane Brutus	Examineur externe
Josée St-Pierre	Autre membre du jury
Joanne Roch	Autre membre du jury

## SOMMAIRE

Dans une ère de concurrence économique accrue, les organisations éprouvent de plus en plus le besoin de mesurer le rendement de leurs employés, y compris celui de leurs dirigeants. À cette fin, l'évaluation demeure un outil de gestion privilégié. Au nombre des systèmes d'évaluation existants, le feed-back multi-source (FMS) – ou feed-back 360° – est en progression. Malheureusement, on ne connaît pas encore très bien l'incidence de ce type de système, la littérature étant plutôt muette sur ce qu'il donne concrètement et, particulièrement, sur la réaction des évalués subséquemment à l'obtention de leur rapport d'évaluation. Il ressort néanmoins de certaines études que les dirigeants, et surtout, les chefs se sentent laissés à eux-mêmes quant à l'évaluation de leurs compétences.

Il y a quelques années, à la demande du Groupement des chefs d'entreprise du Québec (GCEQ), un instrument de type multi-source a été conçu par le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePe), afin de mesurer spécifiquement la performance des chefs d'entreprise comme leader. À ce stade-ci, les promoteurs désirent mieux comprendre l'incidence de l'utilisation de leur outil : le PDG-Leadership.

Pour combler les lacunes de la littérature, et aussi pour répondre au besoin du GCEQ, la présente thèse porte sur la réaction des chefs à la suite de la réception de leur rapport d'évaluation. L'objet de la recherche est double : il s'agit d'examiner les variables qui influencent le fait que les évalués entreprennent des actions à la suite de leur feed-back (considération théorique) et, d'autre part, de connaître davantage ces actions entreprises bref, ce que le système de feed-back multi-source (FMS) donne vraiment (considération pratique).

Afin de mener à bien la recherche, une résidence a été réalisée. Elle a fourni le contexte pour élaborer un questionnaire d'enquête s'appliquant particulièrement

aux chefs d'entreprise. L'enquête a permis de rejoindre 351 dirigeants ayant été évalués au moins une fois par l'entremise du PDG-Leadership. De ce nombre, 87 répondants, membres du Groupement se sont manifestés.

Le cadre conceptuel utilisé consiste en une adaptation du modèle proposé par Smither, London et Reilly (2005a). Il comporte sept variables, desquelles ont été tirées cinq hypothèses de recherche. Quatre hypothèses ont été rejetées alors qu'une autre ne s'est avérée supportée que pour le groupe constitué des femmes faisant partie de l'échantillon. De plus, il est intéressant de constater que ce n'est pas le feed-back (rapport) qui déclenche l'acceptation puis les actions, mais une attitude personnelle représentée par la possibilité d'un changement perçue (V4). Chez les chefs, il ne se produit donc pas de réaction en chaîne comme le suppose le modèle théorique utilisé. Il semble que ce soit plutôt la possibilité de changement perçue qui est à la base du fait d'entreprendre des actions, laquelle s'apparente au sentiment d'auto-efficacité défini par Bandura (2007).

Les données recueillies auront aussi servies à générer de nouvelles connaissances et à faire ressortir une liste de 112 actions que les chefs disent avoir engagées à la suite de l'obtention de leur rapport d'évaluation. Cette liste a permis de faire une catégorisation des actions posées. Les actions qu'ils entreprennent sont toutefois davantage dirigées vers l'amélioration de l'organisation que vers leur propre amélioration. Il s'agit là, d'une des contributions de la présente thèse.

*Mots clés: Auto-efficacité, évaluation, feed-back multi-source, leadership, réaction.*

## REACTIONS OF THE SMEs' OWNER AFTER USE OF A MULTISOURCE FEEDBACK SYSTEM

### ABSTRACT

In a context of intense economic competition, organizations are increasingly using instruments of performance evaluation. The multi-source feedback or 360 °, is one of those. The literature seems still silent on what type of evaluation is really about the reaction it generates among evaluated. In response to a request from the Groupement des chefs d'entreprise du Québec (GCEQ), a system of multi-source assessment was designed by the Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePe). The PDG-Leadership, specifically used to measure the skills of managers of SMEs as a leader. After some years of use, developers want to better understand its impact in order to improve it and make it even better. To address these theoretical and practical considerations, a survey was conducted among 87 business leaders from Quebec who had already been assessed using this tool. This research has the purpose, the validation of a preliminary model proposed by Smither, London, and Reilly, 2005a, to examine the variables that influence that evaluated undertake actions as a result of their feedback and the other, to know these actions, in short, that the system of feed-back multi-source (FMS) really. From the analysis of data collected, a list of 112 shares was established. In turn, this led to a categorization of actions taken. Although the FMS system is effective, it should be noted that entrepreneurs seem to react differently from other categories assessed.

*Keywords: self-efficacy, feedback multi-source, leadership, assessment, response.*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....</b>	<b>11</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>15</b>
<b>PREMIER CHAPITRE LE CONTEXTE THÉORIQUE .....</b>	<b>18</b>
1. L'ENTREPRENEUR .....	18
1.1 Les caractéristiques différenciatrices de l'entrepreneur .....	19
2. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL.....	25
2.1 Le système de feed-back de type multi-source .....	25
2.2 Les but et objectifs de l'utilisation du FMS .....	28
2.3 Son fonctionnement.....	30
2.4 Les postulats à la base de l'utilisation de sources multiples .....	34
2.5 La réponse aux postulats de base .....	36
3. LA REACTION CONSECUTIVE AU FEED-BACK.....	41
3.1 Les caractéristiques du feed-back.....	42
3.2 La réaction initiale au feed-back .....	44
3.3 La prédisposition au feed-back et les caractéristiques individuelles.....	47
3.4 Le besoin de changement perçu .....	52
3.5 La croyance à la possibilité d'un changement.....	53
3.6 La fixation des objectifs et les intentions .....	56
3.7 Les actions entreprises.....	60
4. L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE.....	62
5. LES OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	66
6. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE .....	68

6.1 Le feed-back .....	69
6.2 L'acceptation de l'évaluation .....	69
6.3 Le besoin de changement perçu .....	70
6.4 La possibilité de changement perçue.....	71
6.5 Les actions .....	72
<b>DEUXIÈME CHAPITRE LE CADRE OPÉRATOIRE .....</b>	<b>73</b>
1. LES INSTRUMENTS DE MESURE .....	73
1.1 L'instrument multi-source .....	73
1.2 Le questionnaire d'enquête .....	76
2. LE DEROULEMENT DE LA COLLECTE DES DONNEES .....	81
2.1 L'administration du PDG-Leadership .....	81
2.2 L'administration du questionnaire d'enquête.....	82
3. L'ECHANTILLON .....	83
<b>TROISIÈME CHAPITRE LES RÉSULTATS.....</b>	<b>84</b>
1. LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNEES DE RECHERCHE.....	83
1.1 Les analyses préliminaires.....	85
1.2 La vérification des hypothèses .....	89
1.2.1 La première hypothèse.....	89
1.2.2 La deuxième hypothèse.....	89
1.2.3 La troisième hypothèse .....	90
1.2.4 La quatrième hypothèse .....	91
1.2.5 La cinquième hypothèse .....	91
2. L'INVENTAIRE DES ACTIONS ENTREPRISES.....	95
<b>QUATRIÈME CHAPITRE LA DISCUSSION .....</b>	<b>101</b>
1. LA CONSIDERATION THEORIQUE .....	101
1.1 L'influence du feed-back sur l'acceptation de l'évaluation .....	102
1.2 L'influence du feed-back sur le besoin de changement perçu .....	104
1.3 L'effet d'interaction triple sur l'entreprise d'actions .....	106



1.3.1	La contribution de l'acceptation .....	107
1.3.2	La contribution du besoin de changement perçu .....	107
1.3.3	La contribution de la possibilité de changement perçue .....	109
1.4	Le rapport de feed-back et l'entreprise d'actions subséquentes.....	110
2.	LA CONSIDERATION PRATIQUE.....	112
2.1	Les retombées découlant de l'utilisation du PDG-Leadership.....	114
2.2	L'apport du contexte et la pertinence du terrain de recherche .....	116
	<b>LA CONCLUSION .....</b>	<b>117</b>
	<b>LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>118</b>
	 <b>Annexe A - Questionnaire d'enquête : phase exploratoire.....</b>	 <b>148</b>
	<b>Annexe B - Questionnaire d'enquête : version finale .....</b>	<b>156</b>
	<b>Annexe C - Lettre de relance 1 .....</b>	<b>166</b>
	<b>Annexe D - Lettre de relance 2 .....</b>	<b>168</b>
	<b>Annexe E- Certificat d'éthique .....</b>	<b>170</b>
	<b>Annexe F - Rapport d'analyse de contenu .....</b>	<b>172</b>
	<b>Annexe G - Catégorisation des actions.....</b>	<b>187</b>
	<b>Annexe H - Statistiques descriptives des variables d'identification .....</b>	<b>192</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Compétences mesurées par le PDG-Leadership .....	75
Tableau 2 : Mesure des variables V1a, V1b et V1c.....	76
Tableau 3 : Mesure des variables V2, V3, V4 et V5 .....	78
Tableau 4 : Nombre de chefs par catégories d'âge .....	84
Tableau 5 : Délai entre la réception du rapport de feed-back et du questionnaire d'enquête .....	85
Tableau 6 : Statistiques descriptives des variables en cause dans les hypothèses (n=71) .....	86
Tableau 7 : Matrice de corrélations pour les variables en cause dans les hypothèses .....	87
Tableau 8 : Corrélation des variables exogènes sur V2,V3 et V5 .....	88
Tableau 9 : Diagnostic de colinéarité des variables.....	92
Tableau 10 : Résultats de la régression pas à pas des variables V2, V3 et V4 et de leurs interactions sur V5 .....	93
Tableau 11 : Résultats moyens de V5 pour chacun des groupes formés à partir des variables indépendantes dichotomisées.....	95
Tableau 12 : Corrélations des variables V1a, V1b et V1c sur V5 .....	113

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Phase 1 : formation de l'information.....	32
Figure 2 : Phase 2 : transmission du feed-back.....	33
Figure 3 : Amélioration de la performance à la suite d'un FMS .....	42
Figure 4 : Cadre conceptuel de la recherche.....	68
Figure 5 : Catégories d'actions entreprises par le chef à la suite de l'obtention du feed-back .....	97

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

DBA	Doctorat en administration
FMS	Feed-back multi-source
GCEQ	Groupement des chefs d'entreprise du Québec
LaRePe	Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises
PDG	Président et directeur général
PME	Petite et moyenne entreprise

## REMERCIEMENTS

À la mémoire de mon père.

Mes remerciements vont d'abord à mon directeur de thèse pour ses précieux conseils mais surtout, pour le temps qu'il m'a accordé et pour m'avoir épaulée, surtout dans les derniers milles. Un merci tout particulier à Louis Houde qui m'a aidée à mieux comprendre le parfois incompréhensible langage statistique. Merci également à Micheline et Esther pour votre grande expertise. Merci à Andrée B. Desrochers pour son soutien et sa présence dans les bons et moins bons moments.

À mon comité de thèse qui s'est avéré d'une précieuse collaboration. Tout étudiant au doctorat devrait avoir accès à des personnes aussi généreuses de leurs conseils et de leurs connaissances.

À mes collègues de cohorte de l'UQTR et de travail à l'UQAC, merci d'avoir partagé ces moments d'angoisse ou de fierté à chaque petite victoire ou grand défi de ce long parcours.

À ma mère, maman, toi qui a traversé de si difficiles épreuves pendant mon parcours. Tu as su me démontrer que la vie vaut la peine d'être vécue et que ce sont les efforts qui nous mènent à quelque chose ! Merci maman de ton soutien et de l'amour que tu m'as toujours généreusement et sans borne, donnés.

À Jenny-Lee et Dominic, mes trésors. J'espère vous avoir démontré que les efforts valent la peine d'être investis. Je souhaite vous avoir également inculqué des valeurs de courage, de détermination et de vaillance car vous en aurez besoin dans la vie. C'est également bon pour vous deux Frédérique et Catherine. « Tu vois Dom, ta clé du succès a vraiment fonctionné. Reste positif ! »

Et maintenant merci aux deux hommes de ma vie. À mon premier et à mon dernier... Mon premier, mon petit papa d'amour, je t'ai soutenu jusqu'à ta fin et tu as

fait de même pour moi dans ce parcours j'en suis certaine. Dors en paix maintenant ! Au dernier homme de ma vie, mon mari, Mario. Merci de m'avoir accompagnée, écoutée, et « supportée » en me faisant part de tes propres théories de la vie et de tes si justes commentaires. J'ai réussi et c'est en très grande partie grâce à toi. Dans mes moments de faiblesses et de découragements, tu m'as dit : « Accroches-toi à moi jusqu'à ce que tu sois arrivée ! » C'est ce que j'ai fait et nous y sommes. Nous formons vraiment une belle et solide équipe.



## INTRODUCTION

*« On ne peut gérer que ce qu'on peut mesurer »  
(Alliance pour un monde responsable solidaire pluriel, 2001)*

Dans cette ère où la compétition s'avère féroce, une pression énorme s'exerce sur le système d'autorité et d'administration en place dans les organisations. Cette compétition, tant externe qu'interne, exige que les personnes à la tête d'une entreprise n'aient de cesse d'optimiser la manière dont ils la développent et la gèrent (Longenecker et Fink, 2006a; Longenecker, Papp et Stansfield, 2006). Il n'est donc pas étonnant de constater que la recherche dans le domaine de la gestion tente de mettre l'accent sur les moyens qui permettent à ces personnes clés de s'améliorer constamment dans l'exercice de leurs fonctions.

Lorsqu'on observe ce qui se fait réellement dans les organisations du Québec, on se rend compte que très peu de ressources et de moyens sont mis à leur disposition pour développer leur performance. Au nombre des outils existants, il y a le système d'évaluation, qui occupe toujours une place primordiale dans le développement et la motivation des employés en général (Morin, 2004).

On ne retrouve dans la littérature que quelques recherches portant sur l'impact réel ou sur les effets concrets des systèmes d'évaluation. On relève encore moins d'études portant sur l'évaluation de la personne clé de l'organisation, en l'occurrence le chef<sup>1</sup> ou le haut dirigeant. En effet, dans la pratique il semble y avoir une insuffisance quant au feed-back transmis au chef en ce qui concerne sa performance et sa manière d'exercer son rôle. Pourtant, ce feed-back appuierait grandement sa démarche de perfectionnement professionnel (Longenecker et Neubert, 2003).

---

1. Dans le cadre de la présente recherche, le terme « chef » sera utilisé pour parler de la personne clé de l'entreprise ou de son haut dirigeant, homme ou femme.



Il est permis de croire que le développement et l'amélioration de la performance du chef passent, notamment, par trois éléments essentiels, soit : 1) la recherche constante de nouvelles informations, traduite sous forme de lecture, d'élargissement de réseau ou d'observation d'autres dirigeants ou d'autres organisations, 2) l'autoévaluation et la remise en question de ses propres façons de faire et finalement, 3) la recherche de feed-back ou d'aide notamment sous forme de mentorat ou de coaching (Longeneck et Fink, 2006a). Toutefois, il reste encore beaucoup à apprendre sur ces trois éléments, mais surtout sur les actions spécifiques que les chefs entreprennent quant à leur développement.

Une particularité du cheminement doctoral effectué dans le cadre du doctorat en administration (DBA) est que la problématique choisie doit également contribuer à résoudre un problème pratique, à fournir des outils utiles pour les gestionnaires ou à bonifier ceux déjà existants. Bien que la recension des écrits soit importante, il faut s'assurer que la problématique retenue colle à ce qui se passe en pratique. Aussi, importe-t-il de choisir un terrain de recherche approprié. En ce sens, la résidence en entreprise permet de valider et d'enrichir la problématique de recherche.

Pour ce faire, nous avons approché le Groupement des chefs d'entreprise du Québec (GCEQ), qui s'est montré intéressé à participer à la présente recherche. Le GCEQ, dont les membres sont pour la plupart des chefs d'entreprise, le plus souvent des PME, a pour mission de fournir à ses membres des services et des outils facilitant leurs pratiques de gestion. Dans l'esprit de cette mission, il s'est adressé au Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePe), il y a quelques années, afin de faire mettre au point un instrument qui permettrait aux chefs d'entreprise de savoir dans quelle mesure ils font bien leur travail comme leader de l'entreprise. Un outil, le PDG-Leadership, a donc été conçu pour évaluer spécifiquement les compétences des dirigeants de PME dans leur rôle de leader de l'entreprise (Pettersen et St-Pierre, sous presse).

Il s'agit d'un instrument multi-source, communément appelé *feed-back 360°* (Bracken, Timmreck et Church, 2001a), dont la particularité est de faire appel à plusieurs évaluateurs par personne évaluée, en plus de la personne évaluée elle-même. Cela permet au chef de comparer sa propre évaluation à celle effectuée par les autres évaluateurs. Cet outil est utilisé depuis près de cinq ans. Les concepteurs et les promoteurs en sont à l'étape où ils désirent connaître en quoi il aide effectivement les chefs à améliorer leurs compétences comme leader.

La résidence avec le GCEQ devait permettre de déterminer si le PDG-Leadership donne les résultats escomptés, en fournissant des informations sur la nature des actions entreprises par le chef, à la suite de la réception de son rapport de feed-back. Dans un premier temps, six chefs ont été rencontrés à quelques reprises. Il en est ressorti que les chefs évalués manifestaient une volonté de « faire quelque chose » après réception de leur rapport d'évaluation. Toutefois, cette volonté et les actions entreprises semblaient très variables d'un chef à l'autre. Il devenait donc pertinent d'étendre l'étude à un échantillon plus grand de ces chefs, afin de découvrir les actions réellement entreprises et ainsi déterminer ce que l'outil donne vraiment.

L'examen de la littérature révèle un manque d'informations sur les retombées ou les réactions subséquentes à l'utilisation d'un tel système. En conséquence, l'objectif de la présente recherche porte sur les actions entreprises par les chefs de PME dans le but de se développer, actions entreprises après avoir pris connaissance de leur évaluation effectuée au moyen d'un instrument multi-source. Il s'agit d'abord de comprendre la réaction du chef en matière d'actions entreprises à la suite de la réception d'un feed-back multi-source (la considération théorique) puis, de vérifier si l'utilisation d'un système de FMS donne concrètement quelque chose en déterminant quelles actions les chefs d'entreprise sont susceptibles de poser à la suite de leur évaluation (la considération pratique).

## PREMIER CHAPITRE

### LE CONTEXTE THÉORIQUE

*« Seule la personne elle-même peut en arriver à se motiver suffisamment pour améliorer sa performance mais, avant tout, en arriver à y croire suffisamment pour qu'elle en soit vraiment capable ! » - Anonyme*

Les enjeux contemporains de la gestion d'entreprise requièrent que les membres de la haute direction s'adaptent très rapidement, en plus d'innover quant à leurs pratiques de gestion. L'optimisation de l'utilisation des pratiques de gestion est un élément crucial dans la réussite d'une entreprise (Easley et Longenecker, 2006). À titre d'exemple, les nouvelles technologies de l'information et de communication nécessitent maintenant que les hauts dirigeants appliquent de nouveaux procédés de création de connaissances et de diffusion d'informations.

On constate également que la gestion stratégique et surtout la gestion des ressources humaines ont pris une ampleur considérable depuis plus d'une décennie, surtout dans un contexte de petites et moyennes entreprises (Hayton, 2003 ; Rutherford, Buller et McMullen, 2003). En gestion des ressources humaines, on retrouve notamment les pratiques liées 1) à la planification, 2) à l'organisation du travail, 3) au recrutement et la dotation, 4) à l'évaluation du rendement, 5) à la rémunération, 6) aux relations de travail et, finalement 7) à la formation (Guérin et Wils, 1990; St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Plusieurs hauts dirigeants considèrent que l'évaluation du rendement représente la pratique la plus délicate, voire la plus désagréable qui soit, dans le domaine de la gestion (Laurin et Boisvert, 1997; Morin, 2004). Or, dans l'économie actuelle de la connaissance, la performance des organisations représente un défi majeur qui demande que toutes les ressources de

l'entreprise soient utilisées à bon escient. Ces ressources incluent le personnel en place et, en ce sens, l'évaluation de leur performance devient une pratique de gestion des plus nécessaires.

La haute direction d'une entreprise implique le recours à une ou plusieurs personnes que l'on qualifie de gestionnaire, de dirigeant, de manager, de personne clé ou de chef, suivant une hiérarchie plus ou moins structurée. Selon Mintzberg (2004), la tâche première de la personne à la tête de l'entreprise consiste à unir les efforts de tous vers un but donné. Dans la présente thèse, on utilisera le mot « chef » pour désigner le propriétaire, l'entrepreneur ou le plus haut dirigeant de l'entreprise en termes de prise de décision.

Ainsi, le chef de l'entreprise, doit accomplir un ensemble de rôles liés à sa profession de dirigeant, de sorte que cette profession peut être qualifiée d'intégrée (Mintzberg, 2004). Pour y arriver, il se doit de mettre en place un processus visant à développer et à améliorer constamment sa performance en ce qui concerne ses compétences de dirigeant. De nombreuses stratégies et outils sont alors requis pour exercer ses devoirs et responsabilités. La littérature en est à ses balbutiements quant à l'étude de ces moyens permettant au chef de s'améliorer réellement et de faire preuve d'un meilleur rendement dans l'exercice de ses fonctions. Parmi les quelques outils et stratégies relevés, on retrouve le système d'évaluation (Pettersen et Jacob, 1992). Les études portant sur les effets d'un tel système s'avèrent peu nombreuses.

## 1. L'ENTREPRENEUR

L'action entrepreneuriale se décrit comme la création d'opportunité en guise de réponse à des circonstances existantes (Hébert et Link, 2006). Dès le départ, on reconnaît que l'entrepreneur revêt diverses facettes et joue plusieurs rôles au sein de l'organisation (Hébert et Link, 2006). Notons d'abord que les écrits font état de plusieurs définitions, souvent divergentes, pour décrire ce qu'est un entrepreneur (Bryant, 2007). Certains le considèrent comme un agent qui ouvre de nouveaux

marchés et conduit à l'innovation (Bryant, 2007 ; Lumpkin et Dess, 1996), alors que d'autres, le perçoivent davantage comme un individu fondateur gestionnaire d'une nouvelle firme (Bryant, 2008, sous presse). Il va sans dire que l'entrepreneur joue un rôle significatif au sein de l'entreprise à titre de fondateur, de chef ou d'employé corporatif. Il est à même de penser que s'il occupe des fonctions différentes au sein de l'organisation, il pourrait fort probablement réagir différemment à diverses situations, comme par exemple, au feed-back d'évaluation de ses compétences de gestion. Voyons de près, d'une part, en quoi l'entrepreneur pourrait être différent des autres catégories de travailleurs et, d'autre part, en quoi il pourrait réagir différemment de ceux-ci en certaines situations.

### **1.1 Les caractéristiques différenciatrices de l'entrepreneur**

D'abord, les diverses théories vouées à l'explication des différences possibles entre un entrepreneur et un autre type d'individu travailleur dans l'interaction avec son environnement se scindent en trois courants d'étude. Le premier tend à identifier les différences au plan de la perspective fonctionnelle, le second en étudie les différences en termes de caractéristiques de la personnalité et le troisième, en termes de différences comportementales (Cope, 2005).

Le premier courant, soit la perspective fonctionnelle, concerne, entre autres, les activités et comportements typiques de l'entrepreneur. D'une part, il semble que leurs attentes influenceraient leurs actions. D'autre part, ces actions seraient presque exclusivement centrées sur l'atteinte de résultats tangibles (Cope, 2005). Ces avancées ne datent pas d'hier car rappelons la théorie de l'attente-valence de Vroom (1964) qui stipule que la performance est influencée conjointement par l'attente que tel comportement peut produire tel résultat et par l'attrait de ce résultat. Soulignons également que l'ensemble conceptuel de Rotter (1966) est centré sur les croyances causales concernant la relation entre les actes et les résultats. À leur suite, d'autres ont émis l'idée que les individus se comportent de manière plus résignée quand ils ont

des attentes pour lesquelles ils ne peuvent influencer les résultats par leurs actes (Bryant, 2007). À cet effet, on peut dire que le chef est certainement celui qui occupe la meilleure position dans l'organisation quant à l'influence des résultats par ses actions. De plus, il possède un pouvoir discrétionnaire considérable au niveau des contraintes internes et externes pouvant affecter son entreprise ainsi qu'une influence considérable sur les stratégies, tant dans leur choix que dans leur application. Or il est à même de penser que les attentes du haut dirigeant diffèrent et que par conséquent, ils réagiront et agiront fort probablement différemment des autres catégories de travailleurs en certaines situations.

Le deuxième courant de recherche porte sur la perspective comportementale dont le but consiste à discerner le processus entrepreneurial défini comme étant les fonctions, les activités et actions associées aux opportunités perçues et à la création des procédures pour les poursuivre (Cope 2005). Il s'agit d'observer les fonctions entrepreneuriales qui contribuent à faire en sorte que la nouvelle organisation se crée et se développe, et ce, selon l'approche de la contingence qui examine le comportement de l'individu en relation avec les variables contextuelles présentes (Chell et Haworth, 1992).

Quant à la troisième école de pensée, bien que critiquée au cours des dernières années (Cope, 2005), celle-ci adopte comme prémisse que la perspective « personnalité » réfère à la notion que certains individus ont des caractéristiques personnelles, uniques, inhérentes et stables qui les prédisposent à l'activité entrepreneuriale (Greenberger et Sexton, 1988).

Ce que l'on peut retirer de ces courants de recherches est qu'il semble que les valeurs et les objectifs des chefs soient indissociables de ceux de leurs organisations (Kotey et Meredith, 1997 ; O'Farrel et Hitchins, 1988). Il semble aussi que leurs valeurs personnelles influencent les stratégies qu'ils adoptent dans l'opération de leur entreprise, et ultimement, dans la performance de celle-ci (Thompson et Strickland,

2003 ; Kotey et Meredith, 1997). Les valeurs personnelles sont définies comme étant des idéaux à maintenir dans toutes circonstances (Bandura, 1986). Elles sont au centre des attitudes, des évaluations et des jugements de l'individu et de l'engagement. Celles-ci engagent l'auto-conscience qui influence les choix et les comportements tout en constituant les standards avec lesquels les évaluations et les jugements sont forgés (Kotey et Meredith, 1997). La recension des écrits indique aussi que les valeurs personnelles, les stratégies d'affaires et la performance de l'entreprise sont étroitement reliées chez les propriétaires gestionnaires d'entreprise. D'ailleurs, les résultats de la recherche de Kotey et Meredith (1997) suggèrent que les chefs démontrant un niveau de valeurs personnelles plus élevé axent davantage ces valeurs dans l'accomplissement, l'ambition, le pouvoir et la compétition. Aussi, l'innovation, la créativité, la croissance personnelle, l'optimisme et la compétence seraient plus valorisés par ces derniers.

De récentes avancées de recherche suggèrent que les entrepreneurs peuvent se distinguer partiellement par les éléments cognitifs qu'ils utilisent pour évaluer et exploiter les opportunités (Bryant, 2007 ; Busenitz, West, Shepherd, Nelson, Chandler et Zacharakis, 2003). L'auto-régulation, qui se définit comme étant un processus par lequel les individus sélectionnent des objectifs et par la suite dirigent leurs propres croyances et comportement pour les atteindre (Bryant, 2007 ; Zeidner, Boekaerts et Pintrich, 2000), serait un de ces facteurs distinctifs.

Pour plusieurs entrepreneurs, la simple satisfaction de posséder une entreprise ou d'en être le chef suffit à ce qu'il travaille étroitement avec les employés et les clients (Gundry et Welsch, 2001). D'ailleurs ces mêmes auteurs suggèrent que le facteur stratégique clé perçu par les entrepreneurs ayant une forte volonté de développer ou faire croître leur entreprise est la réputation ou l'image de leur firme, notamment via la qualité des produits et services, l'argent disponible pour faire croître l'entreprise et le leadership effectif (Gundry et Welsch, 2001). Les entrepreneurs ambitieux sont significativement plus motivés à faire tout ce qu'ils

peuvent et à faire tous les sacrifices nécessaires pour assurer le succès de leur entreprise. Ils ont le pouvoir du contact face-à-face avec les employés et le pouvoir de contourner certains obstacles pouvant mettre en péril le succès des stratégies de l'entreprise. Le chef est celui qui est au centre de la prise de décision relative à l'entreprise (Kotey et Meredith, 1997).

Dans la direction d'une entreprise, les dirigeants prennent continuellement des décisions et structurent en permanence leurs efforts et ceux des autres vers les résultats souhaités (Bandura, 2007). Toutefois, certains facteurs contribuent à réduire la volonté du dirigeant à faire croître l'entreprise. L'habileté à se fixer des objectifs réalistes et mesurables est un de ces facteurs (Gundry et Welsch, 2001).

On s'accorde à dire que la nature du travail de gestionnaire change et s'intensifie à plusieurs niveaux (Leslie et Fleenor, 1998). La prise de décision organisationnelle requiert que le dirigeant soit en mesure d'en arriver à travailler par l'intermédiaire des autres, de coordonner et de contrôler tout en gérant les efforts collectifs (Bandura, 2007). En assumant ce rôle, le dirigeant doit souvent faire face à de nombreux facteurs tels des obstacles, des erreurs, des échecs et parfois des reculs qui ont souvent pour conséquences des autoévaluations perturbantes et des effets sociaux. Par exemple, ces facteurs peuvent saper les autoévaluations et la motivation d'une manière qui affaiblit le bon usage des compétences de prise de décision.

Dans la recension des écrits, on relève peu d'études vouées à l'explication des différences en termes de personnalité, de comportement ou de fonctionnalité des entrepreneurs selon qu'ils exercent au sein d'une petite, d'une moyenne, d'une grande entreprise ou dans une entreprise familiale (Andersson, Carlsen et Getz, 2002 ; Getz et Petersen, 2004). Toutefois, un axe de recherche porte sur les différences comportementales entre les hommes et les femmes dans leur situation de gestion ou d'entrepreneur. Les organisations ont subi nombre de changements au cours des dernières décennies. Il n'est plus rare de voir des femmes occupant des



positions dominantes dans les entreprises alors qu'auparavant, ce n'était pas chose courante. À titre d'exemple, aux États-Unis, la proportion de femmes sur le marché du travail est passée de 43 % en 1977 à 59 % en 2006. En 1972, 18 % d'entre elles occupaient un poste de haute direction et en 2004, cette proportion s'élève à 46 % (Avolio, Mhatre, Norman et Lester, 2009). Devant cet accroissement du nombre de femmes occupant un rôle de leader, il n'est pas étonnant que la recherche s'interroge sur les caractéristiques différenciatrices entre les hommes et les femmes et qui influencent les habiletés de gestion (Jogulu et Wood, 2008 ; Van Emmerik, Euwema, et Wendt, 2008).

Une tendance issue de ces recherches va à l'effet que les hommes sont perçus comme ayant naturellement plus d'habiletés de leadership que les femmes (Prime, Jonsen, Carter et Maznevski, 2008). En contexte d'évaluation, certaines avancées de recherches reflètent que les gens appliqueraient des standards différents lorsqu'ils jugent de la performance reliée au leadership des femmes par rapport à celle des hommes (Heilman, Wallen, Fuchs et Tamkins, 2004). En ce sens, l'étude de Prime et ses collègues (2008) montre qu'il existe une sorte de favoritisme intra-groupe chez les femmes en situation d'évaluation des compétences de sorte que des femmes qui évaluent les comportements de leadership d'une dirigeante s'accordent à dire que celles-ci est plus performantes que les hommes, et ce, sur plus de la moitié des comportements évalués. Les résultats de l'étude de Van Emmerik et ses collègues (2008) montrent que, du point de vue des subordonnés, les dirigeantes obtiennent des scores plus élevés que les dirigeants à des compétences reliées à la considération et à la structure.

On reconnaît également l'existence d'une différence de perception de la performance entre les hommes et les femmes, et il semble y avoir évidence d'une différence entre la gestion de la performance chez les hommes par rapport à celle exercée par les femmes (Guimond, Branscombe, Brunot, Buunk, Chatard, Désert, Garcia, Haque, Martinot, et Yzerbyt, 2007). Par exemple, les femmes ont une

tendance à percevoir la causalité de leur performance de manière moins favorable de sorte qu'elles attribuent moins directement le succès de l'organisation à leurs propres habiletés, ce qui contribue à restreindre leur sentiment de compétence et d'auto efficacité (Rosenthal, Guest et Peccei, 1996). D'ailleurs, les résultats de l'étude de Choi (2004) indiquent qu'il existe une relation significative entre l'auto efficacité et le genre de sorte que la relation serait plus forte chez les hommes que chez les femmes.

Même si certaines études suggèrent qu'il existe une relation entre le genre et les comportements de leadership, aucune recherche ne révèle une forte relation, ni de conclusions définitives en ce sens (Van Emmerik, Euwema, et Wendt, 2008).

La relation entre la réaction à l'évaluation et le genre a aussi fait l'objet d'étude. Ainsi, London et Wohlers (1991) observent un niveau d'accord plus élevé entre les résultats de l'auto évaluation des femmes dirigeantes et les résultats de l'évaluation produite par les autres à leur sujet. L'étude de Fletcher et Spencer (1984) montre que les femmes font plus preuve d'ouverture à propos d'elle-même et perçoivent davantage l'honnêteté de l'évaluateur que les hommes.

Bien que la science et la pratique en entrepreneurship ont avancé considérablement ces dernières années, il demeure que les contributions significatives et concluantes sur le sujet sont encore limitées (Huselid, 2003). À titre d'exemple, on en connaît peu sur la gestion des ressources humaines dans un contexte de PME et encore moins sur les procédures d'évaluation qui y sont pratiquées. Cependant, on sait que les pratiques de gestion des ressources humaines traditionnelles sont insuffisantes dans un contexte de PME (Baret, 2004 ; Hayton, 2003 ; Rutherford *et al.*, 2003). De plus, la relation d'interaction entre l'entrepreneur et son entreprise de même que l'interaction tripartite entre l'entrepreneur, son entreprise et son environnement externe, s'avère une relation complexe et qui varie en cours de développement de l'entreprise et cela mérite qu'on y porte attention dans la recherche future (Cope, 2005 ; Harrison et Leitch, 2005 ; Rutherford *et al.*, 2003). Il est clair

que la recherche future nécessite de mieux connaître comment l'entrepreneur guide ses apprentissages. Comment il apprend et dans quel but il apprend ? Comment il guide ses actions en vue de son développement et de celui de son entreprise ? Qu'est-ce que le distingue des autres types d'évalués ?

## 2. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

Le système d'évaluation consiste en un processus permettant la collecte et l'organisation d'informations en vue de les transmettre à un individu cible afin qu'il les utilise pour se développer et s'améliorer puis, ultimement, contribuer au développement et à l'amélioration de l'entreprise. Très peu d'écrits et de recherches portent sur l'analyse des réactions d'un évalué recevant un feed-back et encore moins sur la réaction des chefs d'entreprises à la suite de la réception d'un feed-back portant sur leur performance ou leurs compétences de gestion. Puisque l'évaluation et la rétroaction s'avèrent des opérations délicates, qualifiées de « bêtes noires des organisations », il devient primordial d'opter pour des stratégies qui préservent la motivation des récipiendaires mais, surtout, de leur permettre d'améliorer réellement leurs compétences de gestion. Les rubriques qui suivent tendent à démontrer la complexité de la gestion de ce processus.

### 2.1 Le système de feed-back de type multi-source

Le système de feed-back multi-source, communément appelé feed-back 360 degrés<sup>2</sup>, fait partie des pratiques innovatrices en matière d'évaluation de la performance et de rétroaction. Les origines du système FMS ont été retracées vers les années 1960, mais son expansion dans les pratiques organisationnelles s'observe depuis le début des années 1990 seulement (Brutus et Derayeh, 2002; Hedge, Borman

---

2. On rencontre dans la littérature plusieurs expressions pour parler de ce processus. En français, les expressions suivantes sont utilisées : « évaluation multi-source », « évaluation 360-degrés », « *feed-back* 360-degrés » et « *feed-back* multi-source ». Dans la littérature anglophone, on retrouve principalement : « 360-degree feed-back », « multirater assessment », « multirater feed-back », « multi-source assessment », « full-circle feed-back » et « upward *feed-back* ». Dans la présente recherche, le terme « *feed-back* multi-source » sera utilisé.

et Birkeland, 2001; Smither, London, Flautt, Vargas et Kucine, 2003). En revanche, sa propagation s'est effectuée de façon rapide (Atkins et Wood, 2002; Bailey et Fletcher, 2002; Bracken, Timmreck, Fleenor et Summers, 2001*b*; London et Smither, 1995). À titre d'exemple, la recherche enseigne qu'en 1994, 40 % des organisations de la liste des Fortune 500 des États-Unis utilisaient une forme de FMS, comparativement à 65 % en 2000 chez ces mêmes organisations (Mercer, 2000, dans Smither, London et Reilly, 2004). Aucune statistique plus récente ne fournit de pourcentage mais certains chercheurs relèvent que de plus en plus d'organisations utilisent ce système (Van Hooft, Van der Flier et Minne, 2006). Aussi, il semble que les pratiques d'utilisation varient grandement d'une organisation à l'autre (Healy, Walsh et Rose, 2003).

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire qu'il s'agit d'un système exigeant quant à son implantation, à sa gestion et à son maintien, sans compter qu'il peut s'avérer complexe à utiliser (Balzer, Greguras et Raymark, 2004; Derayeh et Brutus, 2003). De plus, ce système coûte cher surtout lorsqu'on fait appel à des consultants externes pour sa gestion, ce qui se produit dans près de la moitié des organisations (Antonioni, 1996; Atwater, Waldman et Brett, 2002; Brutus et Derayeh, 2002; Brutus, London et Martineau, 1999*c*; DeNisi et Kluger, 2000; Pfau, Kay, Nowack et Ghorpade, 2002). Antonioni (1994, dans Brutus et Derayeh, 2002) estimait à plus de 150 millions les sommes investies dans l'implantation et la gestion de ces systèmes par des entreprises de la liste des Fortune 500. Il semble aussi que la plupart des organisations ayant implanté un de ces systèmes aient procédé à des modifications substantielles après son introduction (Derayeh et Brutus, 2003). Tout en générant un manque d'uniformité des systèmes sur le plan de l'implantation et de l'utilisation, les changements apportés rendent la recherche laborieuse et les éléments ayant un impact sur le bon fonctionnement du FMS difficiles à isoler (Balzer *et al.*, 2004; Brutus et Derayeh, 2002; Healy *et al.*, 2003; London et Smither, 1995).

Le système de type multi-source requiert une collecte de l'information en provenance d'au moins deux sources, en vue de la transmettre à un individu cible

dans un but d'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle. Plus de dix ans se sont déjà écoulés depuis que London et Smither (1995) ont procédé à l'élaboration du bilan portant sur les pratiques d'utilisation du système de FMS. Dans le système de feed-back multi-source, le concept de « source » fait référence à une ou plusieurs personnes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. L'évaluation des comportements de l'individu cible peut donc être produite par l'individu lui-même (autoévaluation), par le superviseur, les pairs, les subordonnés, les clients internes, les clients externes, les fournisseurs ou toute autre source appropriée (Dalessio, 1998; Dunnette, 1993; Greguras, Ford et Brutus, 2003a; London et Smither, 1995; Tornow, 1993). Bref, dans le cadre du FMS, la tâche évaluative peut s'étendre à toute personne disposant d'une perspective pertinente pour observer et apprécier une ou plusieurs dimensions de la performance du travailleur concerné.

L'enquête réalisée par Healy *et al.*, (2003) montre que, dans les organisations qui utilisent le FMS, la répartition des sources d'évaluation s'effectue principalement dans les proportions suivantes : les superviseurs sont impliqués dans 90 % des cas, les subordonnés dans 90 %, les pairs dans 87 % et les individus cibles (résultats de l'autoévaluation) dans 87 % des cas. L'évaluation s'étend aussi aux clients de l'organisation dans 35 % des cas. Bien qu'on en ignore le pourcentage exact, quelques organisations vont même jusqu'à impliquer des membres de la famille ou du cercle d'amis de l'évalué.

En résumé, dans le cadre d'un système de FMS, l'individu cible reçoit de l'information sur la façon dont il est perçu par un ou plusieurs groupes d'individus avec qui il interagit régulièrement, et ce, en ce qui a trait à une ou plusieurs dimensions de sa performance au travail (Seifert, Yukl et McDonald, 2003). La particularité du FMS se situe donc au niveau de la multiplicité des sources, alors qu'un système d'évaluation de la performance plus traditionnel repose habituellement sur une source unique, soit, le superviseur dans la majorité des cas.

## 2.2 Les but et objectifs de l'utilisation du FMS

Le but ultime de l'utilisation du FMS est l'amélioration de l'évalué. Toutefois, la littérature rapporte que les organisations disent utiliser le FMS pour répondre à deux catégories distinctes d'objectifs, soit : 1) un objectif développemental et 2) un objectif administratif. Lorsque l'organisation désire mettre l'accent sur la comparaison intra-personne, afin que l'individu prenne conscience de ses forces et faiblesses et s'engage dans son processus de développement proprement dit, on parlera d'un objectif développemental puisqu'il est lié à l'encouragement et à la stimulation à l'égard de l'amélioration (Heisler, 1996). En contrepartie, lorsque l'organisation veut mettre l'accent sur la comparaison entre les personnes en vue de prendre des décisions administratives, telle que la gestion des emplois et des salaires, on parlera d'une implantation du FMS dans un objectif administratif.

Traditionnellement, les FMS semblent avoir été utilisés principalement dans un objectif de développement de l'individu (London et Smither, 1995). Cela justifie l'engouement pour cet outil d'évaluation et vient appuyer les recherches stipulant que la majorité des organisations l'utilisent pour faciliter le développement de leurs employés (Atwater, Brett et Charles, 2007; Brutus et Derayeh, 2002; London et Smither, 1995; Waldman et Atwater, 1998). On observe cependant, depuis quelques années, une nette augmentation quant à l'utilisation du système dans un objectif administratif (Dalessio, 1998; London, 2001). D'ailleurs, un sondage concernant les pratiques de FMS dans les organisations montre que plus de la moitié de ces systèmes sont strictement utilisés dans une perspective de développement individuel, alors que 40 % sont utilisés pour des décisions relatives au contrôle administratif, à la gestion de la rémunération, à la gestion des promotions et des bonus (Brutus et Derayeh, 2002; Fleenor et Brutus, 2001; Healy *et al.*, 2003). Sans que le pourcentage exact ne soit révélé, il semble qu'un petit nombre d'organisations disent viser les deux objectifs : développemental et administratif (Brutus et Derayeh, 2002).

Notons que la documentation soulève le fait que l'objectif de l'utilisation peut tout simplement correspondre à l'implantation du FMS ou à la volonté de répondre aux pressions de l'environnement (Greguras, Robie, Schleicher et Goff, 2003*b*). En effet, il semble que le recours aux pratiques évaluatives au sein de l'organisation ne cesse d'augmenter en popularité depuis quelques années, ce qui crée un effet de mode (Church et Bracken, 1997; Greguras *et al.*, 2003*b*). Certaines théories institutionnelles sous-entendent que les organisations tentent d'imiter la compétition, ou encore, que celles-ci reconnaissent que le FMS fournit un avantage compétitif (London et Beatty, 1993; Luthans et Peterson, 2003). On peut donc dire que le système de FMS est reconnu, ou plutôt perçu, comme étant l'une de ces pratiques de gestion de haute performance visant l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle (Atwater *et al.*, 2002; London et Smither, 1995; Luthans et Peterson, 2003). Par conséquent, certaines organisations justifient l'utilisation de cet outil uniquement par leur désir d'imiter la compétition ou, selon elles, pour obtenir un meilleur retour sur leur investissement grâce à un système d'évaluation des ressources humaines supposément plus performant (Ghorpade, 2000; Greguras *et al.*, 2003*b*; Waldman, Atwater et Antonioni, 1998). En contrepartie, la recherche fournit peu de preuves qu'un tel système génère un réel retour sur l'investissement. Cet aspect précis sera traité dans une section subséquente.

Dans la littérature, il existe un débat sur l'objectif pour lequel un système de FMS devrait être utilisé pour l'atteinte optimale de son fonctionnement (London, 2001). Le cœur de ce débat réside dans le fait que certains affirment que l'utilisation d'un système de FMS comme fondement à une décision administrative mène à une inflation volontaire dans les évaluations (Dalton, 1998). Par exemple, des évaluateurs peuvent noter plus favorablement un collègue en retour d'une évaluation favorable à leur égard. En conséquence, certains auteurs pensent que le FMS s'avère inefficace lorsqu'il est relié à un objectif administratif (Coates, 1998; Gray, 2002; Pfau *et al.*, 2002; Wimer, 2002; Yukl et Lepsinger, 1995) et que, somme toute, plusieurs organisations l'abandonnent en raison de la mauvaise attitude de certains individus ou

de l'inflation observée dans les évaluations produites (Timmreck et Bracken, 1997, dans Brutus et Derayeh, 2002; Waldman *et al.*, 1998). Par contre, d'autres auteurs affirment que l'utilisation d'un système d'évaluation de la performance dissocié d'un quelconque aspect formel réduit l'imputabilité de l'évalué, alors qu'il semble que celle-ci s'avère nécessaire au bon fonctionnement du FMS (London, Smither et Adsit, 1997).

### **2.3 Son fonctionnement**

En 2005, Smither, London et Reilly dressaient le bilan de la recherche portant sur le fonctionnement du système FMS et, plus particulièrement, sur les conditions à mettre en place pour en arriver à une réelle amélioration de la performance par suite de son utilisation. Les résultats de ce bilan conduisent à certains constats qui permettent de dégager ce qu'ils appellent un modèle théorique préliminaire voué à une meilleure compréhension de l'amélioration de la performance après réception d'un feed-back multi-source. Ce modèle comporte deux phases qui seront présentées dans les paragraphes suivants.

Avant d'aborder ces phases, soulignons que l'implantation du système doit être précédée de stratégies et pratiques organisationnelles claires. Ainsi, l'organisation doit déterminer dans quel but elle désire opter pour un FMS et quels sont les résultats escomptés de cette utilisation. Le système de FMS doit être taillé en fonction des besoins de l'organisation (alignement stratégique). Subséquemment, un suivi de son adéquation à cet égard devrait être prévu (Waldman *et al.*, 1998). De plus, l'organisation doit se questionner sur sa prédisposition à mettre sur pied et à implanter ce type de système, puis à en assurer le suivi (Ewen et Edwards, 2001). À ce sujet, les résultats d'une enquête montrent que seulement 6 % des organisations interrogées (Fortune, 2000) établissent des mesures de vérification de leur prédisposition avant de procéder à l'implantation d'un tel système (Edwards et Ewen, 1998, dans Ewen et Edwards, 2001). Plusieurs organisations s'engagent dans sa mise en place sans d'abord s'être assurées de son alignement stratégique avec les autres

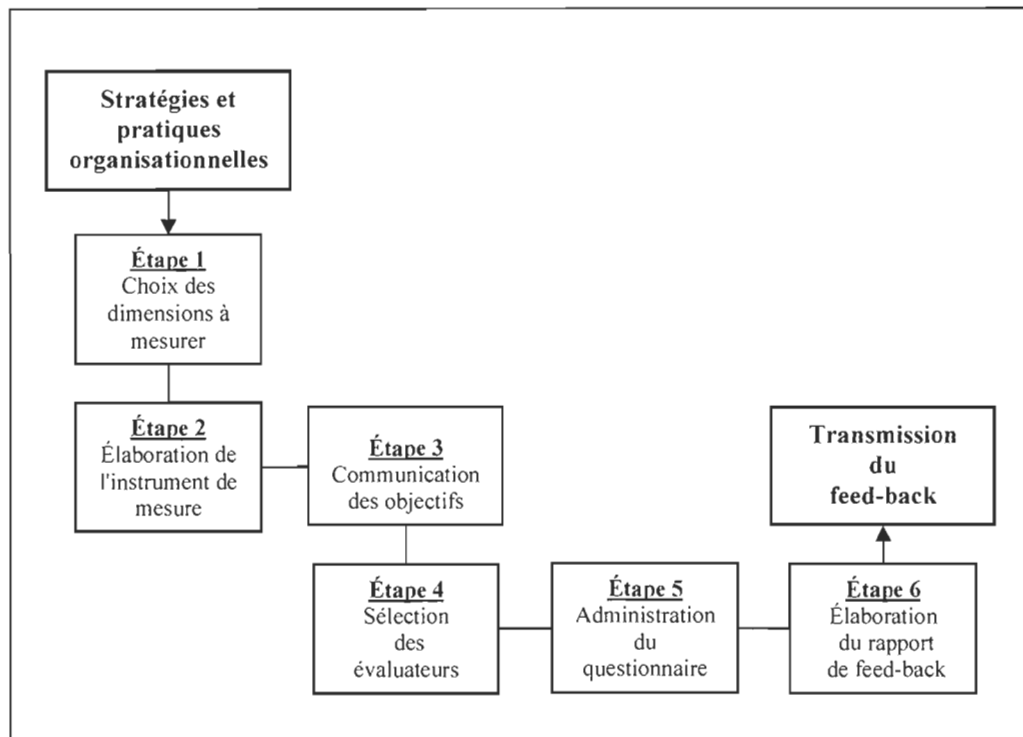


activités ou pratiques de l'organisation (Brutus et Derayeh, 2002; Waldman et Atwater, 1998). Il semble donc y avoir matière à la perception de désalignement, ce qui peut occasionner de la résistance à l'égard de l'implantation d'un FMS (Brutus et Derayeh, 2002; Pfau *et al.*, 2002; Schneier, Shaw et Beatty, 1991).

Pour ce qui est de la première phase, on constate que six étapes sont nécessaires à la formation de l'information (voir figure 1).

À la première étape, l'organisation doit procéder au choix des dimensions qu'elle désire mesurer ainsi qu'à celui de la méthode appropriée pour cette mesure. La deuxième étape consiste à élaborer ou à choisir un questionnaire permettant la collecte des évaluations, ou plutôt des informations (Nowack, Hartley et Bradley, 1999). Précisons que ce questionnaire doit satisfaire aux principes et exigences de la mesure et de l'évaluation afin de maximiser les qualités des informations recueillies. À la troisième étape, l'organisation communique le but et les objectifs d'implantation du système aux divers utilisateurs. À la quatrième étape, les évaluateurs devant faire partie du programme sont choisis. À la cinquième étape, on procède à l'administration des questionnaires auprès des évaluateurs. Enfin, à la sixième étape, les informations sont sélectionnées en vue d'élaborer le rapport de feed-back qui sera transmis à l'individu cible.

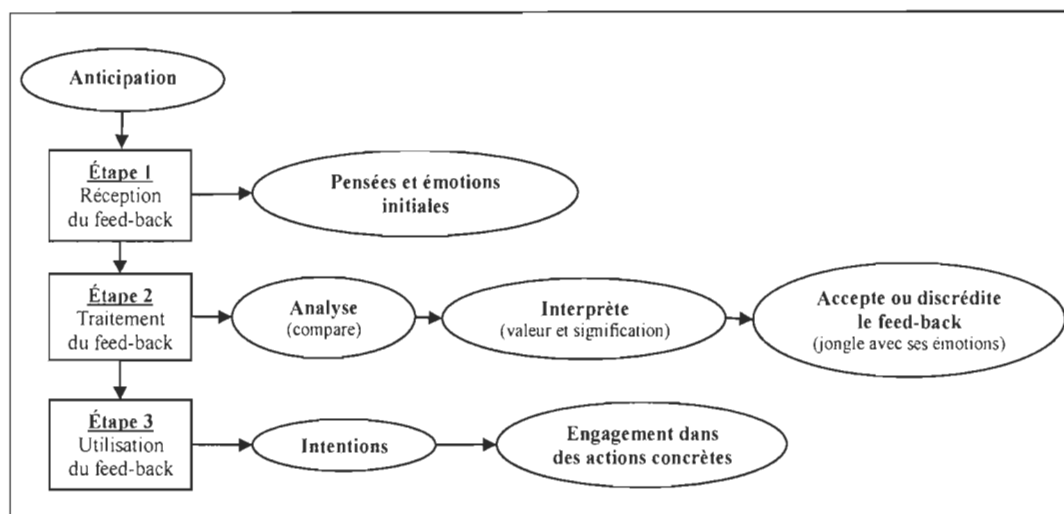
**Figure 1**  
**Phase 1 : formation de l'information**



Adaptation de Bracken *et al.*, 2001a.

Avant de recevoir le feed-back, l'individu évalué anticipe les résultats et se forge déjà une idée. Ce n'est qu'au moment de la transmission du feed-back, soit la deuxième phase du processus, qu'il peut réagir et produire un comportement ou adopter une attitude en réponse au feed-back. La réception du rapport de feed-back, ou plutôt le feed-back en soi, constitue le véritable début du processus. Selon London et Smither (2002), il semble que la réaction au feed-back se structure selon trois étapes : 1) la réception du feed-back, 2) le traitement du feed-back et 3) l'utilisation du feed-back. Chacune de ces étapes se décompose en sous-étapes, comme l'illustre la figure 2.

**Figure 2**  
**Phase 2 : transmission du feed-back**



Adaptation de London et Smither, 1995, 2002.

À la première étape, l'individu jongle avec ses pensées et ses émotions initiales avant de passer à l'étape subséquente. À la deuxième étape, il entame l'analyse et l'interprétation des informations contenues dans son feed-back. Il procède à certaines comparaisons, attribue une valeur et une signification aux informations tout en jonglant avec ses émotions. Le traitement du feed-back implique, à son tour, trois sous-étapes : 1) la comparaison, 2) l'interprétation de la signification et de la valeur des informations et 3) l'acceptation ou la discréditation du feed-back. Rappelons que le feed-back provenant de multiples sources contribue à accroître la conscience de soi en termes de perception de ses forces et faiblesses (Alder, 2007 ; Kulas et Finkelstein, 2007). D'abord, le récipiendaire compare les résultats de son autoévaluation avec ceux provenant des autres sources. Au terme de cette comparaison, il forge sa perception à l'égard des informations et du système d'évaluation pour ensuite structurer sa réaction au feed-back. Cette conscientisation devrait l'amener à accepter les informations du feed-back, puis à les utiliser pour modifier ses comportements et, ultimement, améliorer sa performance et celle de l'organisation (Brutus *et al.*, 1999c; Fletcher et Baldry, 2000). Dès que l'individu accepte le feed-back, il passe à la

troisième étape. La littérature montre que l'évalué utilise alors les informations de son feed-back pour manifester des intentions de comportement et, par la suite, s'engager dans des actions concrètes.

## 2.4 Les postulats à la base de l'utilisation de sources multiples

Il semble que les raisons pour lesquelles une organisation souhaite se servir du FMS pour l'évaluation de la performance de ses employés, plutôt que d'un autre système, reposent principalement sur trois postulats (Borman, 1997; Lévy et Williams, 2004). Le premier suppose qu'en augmentant le nombre de perspectives devant juger la performance d'un individu, on travaille à l'optimisation de la fidélité des informations ce qui correspond, dans ce cas-ci, au principe de fidélité inter-juges (Bracken *et al.*, 2001a; Greguras *et al.*, 2003a; Mount et Scullen, 2001). La fidélité réfère à la reproductibilité des scores obtenus par les mêmes personnes lorsqu'on administre un même test à des occasions différentes ou lorsqu'on leur administre des ensembles différents d'items équivalents et qu'ils sont soumis à des conditions d'administration variables (Anastasi, 1994). Donc, quand les deux ensembles de résultats obtenus s'avèrent corrélés, on peut dire qu'ils répondent au critère de fidélité (Pettersen, 2000).

À ce jour, l'étude la plus récente traitant de l'estimation de la fidélité d'un système de FMS est celle de Greguras et Robie (1998). Les résultats de leurs travaux montrent que la plupart des évaluations de la performance comportent une somme considérable d'erreurs. Ils révèlent également qu'il existe relativement peu de concordance dans les résultats provenant d'une même source évaluative. Par l'entremise de la théorie de la généralisabilité, ils ont estimé la fidélité de chacune des différentes sources impliquées dans un FMS où un superviseur, quatre pairs et trois subordonnés prennent part à l'évaluation. Le coefficient de fidélité à l'intérieur d'une même source s'élève à 0,38 pour l'évaluation du superviseur comparativement à 0,56 pour celle des pairs et à 0,48 pour celle des subordonnés. Selon ces auteurs, un processus permettant d'atteindre une fidélité minimale de 0,70 requiert qu'on

obtienne l'évaluation en provenance de quatre superviseurs, six pairs et sept subordonnés. En pratique, ce nombre d'évaluateurs s'avère extrêmement difficile, voire, en certains cas, impossible à obtenir. Par conséquent, la fidélité des évaluations est souvent plus faible qu'elle ne le devrait. À ce sujet, la documentation souligne le fait que, dans les organisations qui utilisent le FMS, on compte en moyenne une dizaine d'évaluateurs pour chaque individu évalué. Le fait qu'un tel nombre d'évaluateurs soient impliqués dans un seul système contribue au problème de coûts et de ressources à investir dans ce système, comme il a été souligné précédemment. Outre l'augmentation du nombre d'évaluateurs, les principales recommandations pour accroître la fidélité consistent à mettre davantage l'accent sur la conception de l'instrument de mesure servant à recueillir les informations (Brutus et Facteau, 2003) ainsi que sur la formation des évaluateurs (Antonioni et Woehr, 2001). En d'autres mots, il faut travailler à la mise en place des conditions nécessaires à la maximisation de la valeur des informations. Toutefois, la littérature montre que même après avoir réuni l'ensemble des conditions requises, les erreurs de mesure aléatoires demeurent présentes (Brutus et Facteau, 2003).

Le deuxième postulat veut que, dans le cadre du FMS, chacune des sources ajoute une portion de validité (validité incrémentale), ce qui rend les informations plus valables et plus représentatives de l'ensemble des dimensions du rendement de la personne évaluée (Bracken *et al.*, 2001a). On présume que chaque source permet de toucher une portion différente de la performance de l'évalué. Ainsi, dans le cadre du FMS, il semble que les diverses sources utiliseraient différents standards et auraient une série (ou séquence) unique d'attentes lorsqu'elles évaluent l'individu cible. De ce fait, le recours à différentes sources contribuerait à fournir des informations uniques, plus complètes et variées, donc susceptibles de mieux saisir la performance de l'individu évalué. En fait, la validité réfère à la capacité d'un instrument de mesure ce qu'il doit vraiment mesurer (Nunnally et Bernstein, 1994). Ainsi, on peut croire que le système de FMS contribue à fournir une information plus complète qu'un système impliquant une seule source évaluative (Church et Bracken, 1997; Dalessio, 1998;

Greguras *et al.*, 2003a, 2003b; London, 2001; Mount, Judge, Scullen, Systma et Hezlett, 1998). Une organisation peut donc désirer avoir recours au FMS pour le gain potentiel de validité.

Bref, la multiplicité des sources résulte en une information plus fiable et plus complète, visant le travail, des comportements et des compétences individuelles (Antonioni et Woehr, 2001). Lorsqu'un individu reçoit de l'information concernant une ou plusieurs dimensions de sa performance en provenance de différentes sources, il s'attend à ce que cette information soit pertinente, précise, juste et honnête. Notons que, dans le cadre d'un FMS, la validité apparente s'avère presque aussi importante que la validité réelle, ce qui signifie que l'évalué doit percevoir l'information comme étant valide (Brutus et Brassard, 2005; 2006; Greguras *et al.*, 2003a). Par conséquent, si l'individu évalué attribue peu de valeur aux informations reçues, sa réaction risque de s'en trouver automatiquement affectée.

Le troisième postulat découle des deux premiers. On suppose que la multiplicité des sources et la perception de validité apparente devraient amener l'évalué à accepter le feed-back, à défaut de quoi le système ne peut être utile à son développement et à son amélioration et ainsi atteindre son but ultime (Edwards et Ewen, 1996, dans Seifert *et al.*, 2003). Plus précisément, on postule que l'individu évalué accepte les informations du feed-back puis les utilise pour modifier ses comportements et, ultimement, se développer et améliorer sa performance ainsi que celle de l'organisation (Atwater et Brett, 2006; 2007 ; Brutus *et al.*, 1999c).

## **2.5 La réponse aux postulats de base**

Voyons dans quelle mesure ces postulats sont appuyés par des résultats de recherche. On constate que le premier point d'intérêt des chercheurs a porté sur les qualités métriques des évaluations obtenues au moyen des divers systèmes (Ilgen, Barnes-Farrell et McKellin, 1993). Après un certain temps consacré à l'analyse de ces qualités, l'intérêt de recherche s'est déplacé vers l'analyse de certaines réactions de

l'évalué à la suite de la réception de son feed-back. Le même phénomène se répète dans le cas de la recherche portant sur le FMS. Au début de son utilisation et dans la décennie qui a suivi, le bon fonctionnement du système de FMS a presque toujours été jugé selon des critères axés uniquement sur la qualité des informations recueillies. La majorité des études empiriques portant sur le FMS mettent l'accent sur l'analyse des qualités psychométriques en matière de fidélité et de validité des informations du système (Atkins et Wood, 2002; Brutus, Fleenor et London, 1998; Conway et Huffcutt, 1997; Greguras et Robie, 1998; Jelly et Goffin, 2001; Mount *et al.*, 1998; Mount et Scullen, 2001; Scullen, Mount et Judge, 2003). Plusieurs autres chercheurs se sont attardés à analyser et à mesurer les divergences entre les différentes sources évaluatives (Atkins et Wood, 2002; Atwater, Ostroff, Yammarino et Fleenor, 1998; Atwater, Rouch et Fischthal, 1995; Atwater et Yammarino, 1992; Bass et Yammarino, 1991; Brutus, Fleenor et McCauley, 1999a; Church, 1997; Fecteau et Craig, 2001; Fleenor, McCauley et Brutus, 1996; Furnham et Stringfield, 1998; Murphy, Cleveland, Skattebo et Kinney, 2004; Nilsen et Campbell, 1993; Van Velsor, Taylor et Leslie, 1993; Warr et Bourne, 1999). À cet égard, il importe de souligner que ces divergences peuvent être perçues comme un malentendu entre deux sources à propos de la performance de l'individu cible. Toutefois, on dénote que la présence de divergences peut aussi confirmer le postulat de base concernant la validité incrémentale puisque celle-ci témoigne du fait que chaque source apporte, effectivement, une portion d'information nouvelle. Dans la littérature, le type d'écart qui préoccupe davantage les chercheurs est, sans contredit, celui entre l'appréciation de l'évalué par lui-même (autoévaluation) et l'évaluation des autres. La divergence entre ces deux sources indique que la personne évaluée n'est probablement pas tout à fait consciente de la manière dont les autres la perçoivent ou de la manière dont elle se comporte vraiment, ou encore qu'elle dispose d'informations différentes ou ne s'évalue pas en fonction du même barème (London et Wohlers, 1991; Nilsen et Campbell, 1993; Wohlers, Hall et London, 1993). À titre d'exemple, certaines personnes ont tendance à se surestimer, alors que d'autres se sous-estiment. Nilsen et Campbell (1993) ont observé que les divergences s'avèrent stables dans le temps,

mais aussi stables à travers différents instruments. À ce sujet, ils ont remarqué que certaines caractéristiques individuelles sont potentiellement en cause dans la tendance à se surestimer, à se sous-estimer ou à être en accord avec les évaluations provenant des autres sources. Puisque certains constats semblent pouvoir se dégager de l'analyse des divergences entre les diverses sources évaluatives, les gestionnaires engagés dans un système de FMS sont appelés à porter une attention particulière à celles-ci (Tornow, 1993).

En ce qui concerne l'analyse de la validité des informations, on remarque l'existence de deux axes de recherche importants. Le premier consiste en l'étude des facteurs ou conditions permettant d'accroître la validité de l'instrument de mesure et du système en soi. Quant au second, il vise à mieux comprendre la validité apparente et les facteurs contribuant à la perception de cette validité. À ce jour, on possède une longue liste de recommandations en vue de maximiser la valeur des informations lorsqu'on souhaite avoir recours au FMS (Atwater et Yammarino, 1992; Bracken *et al.*, 2001a; Conway et Huffcutt, 1997; Conway, Lombardo et Sanders, 2001). Certaines conclusions de recherches contribuent à alimenter le questionnement concernant la validité des informations issues d'un FMS. Par ailleurs, on retrouve très peu de recherches qui présentent des différences significatives entre les sources d'évaluation quant à l'appréciation du comportement évalué (Conway et Huffcutt, 1997). D'ailleurs, le fruit d'une méta-analyse portant sur la relation entre les sources et des mesures objectives de la performance fait plutôt état d'une contribution incrémentale modérée de la part de chacune des sources évaluatives (Conway *et al.*, 2001). Ces résultats viennent nuancer la supposition selon laquelle différentes perspectives d'évaluation apportent une information unique et ajoutent ainsi une validité appréciable à l'évaluation de la performance individuelle (Borman, 1997; Brutus *et al.*, 1999c). De surcroît, il semble que les évaluations produites par l'individu cible lui-même (autoévaluation) aient une faible validité (Mabe et West, 1982). Malgré ce fait, les résultats de l'autoévaluation s'avèrent utiles, car ils permettent à l'évalué de comparer sa perception à celle des autres travailleurs qui le



côtoient. Rappelons que cette comparaison peut résulter en une prise de conscience de ses comportements ainsi que des conséquences de ceux-ci sur les autres ou sur l'organisation (Church et Bracken, 1997; Hazucha, Hezlett et Schneider, 1993; Tornow, 1993).

Il semble ressortir de ces recherches que les informations recueillies par le biais d'un système d'évaluation ne répondent pas toujours aux besoins ou aux attentes. La recension de la littérature permet de dégager les principales contributions aux connaissances sur le sujet, surtout en ce qui a trait à l'apport à la fidélité et à la validité de l'utilisation du système. Bien que l'on présume que la multiplicité des sources résulte en une évaluation valide, pleine de sens et utile, la présence réelle de ces gains continue toujours d'alimenter certains débats. D'ailleurs, dans leurs investigations, il semble que les chercheurs aient considérablement misé sur l'optimisation des qualités métriques des instruments de mesure utilisés. Néanmoins, la littérature montre que, malgré ces efforts, ces qualités se révèlent comme étant encore passablement faibles. Visiblement, la recherche portant sur la validité et la fidélité du système de FMS n'a pas encore fourni de résultats consistants permettant de confirmer les postulats à la base de son utilisation. On peut dire que les modes d'évaluation ont souvent été jugés selon des critères axés sur les qualités psychométriques du système. Toutefois, on observe que le centre d'intérêt des chercheurs sur le sujet se déplace. Ainsi, on commence à inclure l'analyse des réactions de l'évalué à la suite de la réception d'un feed-back. Il s'avère donc justifié, dans la recherche future, de s'orienter vers d'autres critères, telle la réaction, pour juger le fonctionnement de ce système.

Bon nombre d'organisations utilisent un système de FMS. Cependant, chercheurs et utilisateurs s'interrogent à propos de son impact réel sur l'individu et sur l'organisation. Ce manque de réponses concluantes engendre du scepticisme chez ceux qui l'utilisent de sorte que certains se questionnent sérieusement sur l'efficacité du système et, tout simplement, décident de l'abandonner après un certain temps d'utilisation (Balzer *et al.*, 2004; Timmreck et Bracken, 1996, dans Brutus et

Derayeh, 2002; DeNisi et Griffin, 2001, Waldman *et al.*, 1998). Par conséquent, certains chercheurs précisent qu'il est temps de se demander dans quelles conditions et pour qui le FMS s'avère le plus bénéfique (Smither, Wohlers et London, 1995b). Rappelons qu'on dit d'une chose qui fonctionne bien qu'elle remplit sa fonction, son rôle ou son utilité. Ainsi, la manière la plus simple de déterminer si un système s'avère efficace consiste à déterminer dans quelle mesure il répond à son rationnel d'utilisation, soit l'atteinte du but et le degré d'atteinte des objectifs pour lesquels ledit système est utilisé (Cameron et Whetten, 1983; Gauthier, 1992; Morin, 1989; Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Robson, 2002; Schmitt et Klimoski, 1991). On comprend qu'un FMS répondant à son rationnel d'utilisation est censé conduire à l'amélioration de l'évalué et se conformer aux postulats de base, soit : 1) accroître la fidélité, 2) permettre un gain de validité, et 3) favoriser l'acceptation du feed-back chez l'évalué. Il semble que la pratique à l'égard du FMS soit largement en avance sur la théorie (Byham, 2002, dans Healy *et al.*, 2003; Mount et Scullen, 2001). Cela ne veut pas dire que les connaissances sur le FMS sont plus développées dans le milieu pratique, mais plutôt que la pratique s'étend sans que les praticiens ne détiennent les connaissances ou les outils nécessaires à la résolution des problèmes rencontrés en cours d'utilisation (Lévy et Williams, 2004). En fait, la propagation rapide de ces systèmes n'a pas permis à la recherche d'apporter les connaissances suffisantes pour soutenir et encadrer les organisations dans l'implantation, la gestion et le maintien de ces outils.

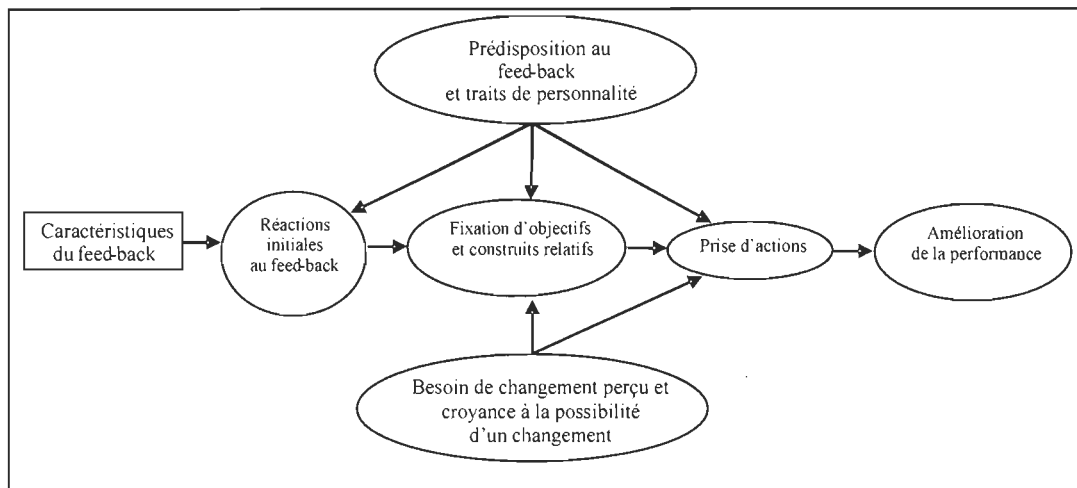
Bien que la littérature portant sur les systèmes d'évaluation et de rétroaction repose sur une longue tradition de recherche, et malgré le fait que le FMS ait fait l'objet d'une attention particulière ces deux dernières décennies, il demeure que son impact s'avère encore en très grande partie, incompris (DeNisi et Griffin, 2001; Luthans et Peterson, 2003). Même si l'on croit que le système influe sur le développement de l'individu, très peu de recherches empiriques supportent cette croyance. Malgré l'étendue et la popularité de tels systèmes, les évidences préliminaires à propos d'une amélioration subséquente au feed-back sont mitigées

(Smither *et al.*, 2004). En effet, les réactions de l'évalué et l'amélioration du rendement constituent les critères ultimes du FMS. À quoi bon être fidèle et valide si l'évalué n'améliore pas son rendement ou son comportement. Or, qu'en est-il dans les faits? Est-ce que ce rationnel fonctionne? Après plus de deux décennies de recherche et de pratique sur le sujet, le même questionnement persiste (Antonioni, 1996; Borman, 1997; Brutus et Derayeh, 2002; Leslie et Fleenor, 1998; McLean, 1997; Nowack *et al.*, 1999; Tornow, 1993). On se demande encore ce que ça donne vraiment et, surtout, comment l'évalué réagit à ce système. Est-ce un système qui permet vraiment à l'évalué de s'améliorer ou de modifier son comportement? Bien que quelques études se soient consacrées à la compréhension du fonctionnement du système FMS, il demeure que plusieurs relations restent encore incomprises. En outre, on relève plusieurs résultats inconsistants ou contradictoires issus de ces recherches (Atwater, Waldman, Atwater et Cartier, 2000; DeNisi et Kluger, 2000; Edwards et Ewens, 1996). La prochaine rubrique présente ce qu'on sait et ignore en ce qui concerne la structuration de la réaction subséquente au FMS.

### 3. LA REACTION CONSECUTIVE AU FEED-BACK

Le feed-back est défini comme un échange d'information concernant le statut et la qualité du produit du travail (Lee, 2006). Plusieurs études soutiennent que le feed-back représente une source potentielle d'augmentation de la satisfaction et de la motivation au travail (DeNisi et Kluger, 2000). De plus, divers chercheurs affirment que la motivation a une influence directe sur la performance d'un individu dans sa situation de travail (Dolan, Gosselin, Carrière et Lamoureux, 2002; Pettersen et Jacob, 1992; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2006; Thériault et St-Onge, 2000). Smither *et al.*, (2005a) présentent leur conception de l'amélioration de la performance d'un évalué à la suite de l'obtention d'un feed-back de performance (voir figure 3). Toutefois, ils qualifient cette conception de modèle préliminaire puisqu'il n'a pas encore été validé sur un terrain de recherche.

**Figure 3**  
**Amélioration de la performance à la suite d'un FMS**



Smither *et al.*, 2005a.

Voyons cela plus en détail.

### 3.1 Les caractéristiques du feed-back

Le feed-back en lui-même est censé générer des attitudes positives et des intentions, et par la suite contribuer à rehausser la performance. Toutefois, les réactions escomptées ne sont pas toujours celles obtenues. En fait, il semble que la satisfaction à l'égard du feed-back soit positivement reliée avec l'engagement et la satisfaction au travail et finalement, avec la volonté de performer dans l'organisation (Jawahar, 2006).

Dans un contexte de système d'évaluation de type FMS, une seule étude est répertoriée en ce qui concerne une relation possible directe entre le contenu du feed-back et son impact. Cette dernière précise qu'on observe peu de relation entre le contenu du feed-back (résultats des évaluations) et l'implication dans des activités subséquentes en vue du développement (Maurer, Mitchell et Barbeite, 2002). Toutefois, une récente étude s'interroge à propos de l'influence possible du format, soit quantitatif ou qualitatif, du feed-back sur la réaction subséquente au feed-back. Il

en ressort que les récipiendaires d'un rapport de feed-back présentant des scores et des informations comparatives (chiffres et graphiques) réagissent plus favorablement à l'égard du feed-back que ceux qui reçoivent un rapport sous format texte (Atwater et Brett, 2006).

Les caractéristiques du feed-back jouent donc un rôle déterminant dans la structuration de la réaction consécutive à ce dernier. Ainsi, plusieurs caractéristiques du feed-back semblent influencer la réaction initiale et les comportements subséquents. La caractéristique la plus étudiée dans la recherche correspond à la nature positive ou négative du feed-back. Un feed-back peut être perçu comme négatif quand le résultat de l'évaluation en provenance des autres sources est plus faible que celui de sa propre évaluation (autoévaluation). En ce sens, les résultats d'une récente étude montrent que lorsque des évalués qui occupent un poste d'un niveau hiérarchique supérieur reçoivent un feed-back qu'ils perçoivent comme négatif, ils sont moins motivés que les autres travailleurs quant à leur amélioration. En revanche, cette étude révèle aussi que la motivation à s'améliorer de ceux qui reçoivent une évaluation provenant des autres sources en accord avec la leur semble ne pas être affectée (Atwater *et al.*, 2007; Smither *et al.*, 2005a). Notons également que les gestionnaires semblent enclins à vouloir recevoir le feed-back provenant des autres (Brutus *et al.*, 1998). Par ailleurs, lorsque les employés sont insatisfaits du feed-back de leurs superviseurs, particulièrement lorsque l'évaluation indique des déficits, ils peuvent réagir défavorablement. À tout le moins, ils peuvent choisir d'ignorer les suggestions ou les ajustements comportementaux requis (Ilgen et Davis, 2000).

On peut dire que la recension des écrits n'a pas permis d'en apprendre beaucoup sur le sujet d'autant plus que la réaction de l'évalué est très peu étudiée. On constate rapidement que la compréhension de la relation entre les caractéristiques du feed-back et la réaction d'un chef qui reçoit un feed-back de son entourage semble une avenue quasi inexplorée.

### 3.2 La réaction initiale au feed-back

Rappelons que, par l'intermédiaire du FMS, les organisations cherchent à générer des informations de qualité, à les mettre en forme, puis à les transmettre aux individus concernés dans l'espoir d'une amélioration subséquente de leurs comportements dans leur situation de travail. Dans le cadre du FMS, quelques chercheurs se sont penchés sur les réactions d'un individu évalué en réponse à un feed-back. D'emblée, on sait que les individus répondent différemment au feed-back (Beaulieu et Love, 2006). Toutefois, les facteurs et causes de cette variance dans les réponses s'avèrent encore incomprises. En conséquence, on dénote encore un manque important au niveau de la recherche contribuant à apporter des informations sur la structuration de la réaction au feed-back de performance (Jawahar, 2006).

Il semble que l'acceptation constitue la clé de l'utilisation des informations qui, à son tour, constitue celle du déclenchement des comportements conduisant à l'amélioration subséquente (McCarthy et Garavan, 2007; Waldman et Bowen, 1998). Ainsi, l'acceptation a été reconnue comme le médiateur central de l'amélioration de la performance (Anseel, Lievens et Lévy, 2007). L'acceptation correspond à une attitude traduite sous forme de manière d'agir qu'une personne adopte dans un contexte donné (Ajzen et Fischbein, 1980 ; Ajzen et Madden, 1986 ; Atwater, Brett et Ryan, 2004). Dans le cadre du FMS, l'acceptation consiste à démontrer une attitude positive à l'égard du feed-back. D'ailleurs, plusieurs facteurs d'influence entrent en jeu au moment où l'évalué jongle avec ses émotions et forge sa décision quant à l'acceptation ou au refus du feed-back.

Premièrement, le degré de satisfaction à l'égard du feed-back semble représenter un facteur jouant un rôle majeur dans cette délicate prise de décision (Atwater *et al.*, 2002; Brett et Atwater, 2001; Van Velsor *et al.*, 1993; Waldman et Bowen, 1998). La satisfaction est reliée à la perception des utilisateurs selon laquelle les informations du feed-back s'avèrent utiles et pertinentes, bref, qu'elles servent à quelque chose. Donc, pour en arriver à utiliser les informations du feed-back à des

fins de sélection des comportements à régulariser (fixation d'objectifs) et d'engagement dans des activités de développement, le récipiendaire doit préalablement juger les informations du feed-back comme acceptables. En fait, il doit en être satisfait et les percevoir comme étant pertinentes, valides ou utiles à son développement. En contrepartie, les travaux de Kluger et DeNisi (1996) montrent que certains individus ne modifient aucun comportement à la suite de l'intervention de feed-back mais que malgré cela, ils peuvent s'en montrer satisfaits. En ce qui a trait à la satisfaction, on observe que très peu de recherches portent sur l'attitude des individus décideurs ou responsables de la gestion ou de l'implantation du système (Brutus et Derayeh, 2002). On se demande encore dans quelle mesure le récipiendaire est satisfait du système, mais surtout dans quelle mesure le décideur l'est puisque sa satisfaction a une incidence directe sur son désir de maintien du système. À ce jour, on se questionne à l'égard des caractéristiques individuelles et contextuelles qui contribuent davantage à forger la satisfaction des décideurs (Albright-Funderburg et Levy, 1997).

Deuxièmement, certains facteurs issus du contexte de l'évaluation viennent influencer l'acceptation des informations. La source d'où proviennent les évaluations modère ainsi le degré d'acceptation du feed-back, puisque l'individu se sent plus ou moins obligé ou plutôt redevable envers certaines sources plutôt qu'envers d'autres quant à son développement subséquent (Atwater et Waldman, 1998; London *et al.*, 1997). À ce sujet, certaines recherches montrent que plus l'individu se sent, en quelque sorte, obligé de s'améliorer, plus il se sent redevable et perçoit qu'il n'a d'autre choix que d'accepter le feed-back (Atwater et Waldman, 1998).

Troisièmement, l'acceptation dépendrait, jusqu'à un certain point, de la croyance que les évaluateurs sont honnêtes (Leung, Su et Morris, 2001). Dans le cas d'une évaluation où les subordonnés se prononcent sur la performance de leur supérieur, l'anonymat doit être garanti. Par ailleurs, on mentionne que les subordonnés ont des attentes lorsqu'ils évaluent leur supérieur. Donc, lorsqu'il ne s'agit pas de la première évaluation, si l'évaluateur perçoit que l'évalué n'a rien fait

de concret à la suite de l'évaluation antécédente, il ne mettra pas autant d'efforts à s'assurer de la qualité de son évaluation à l'égard de son supérieur. Finalement, l'acceptation du feed-back serait aussi liée à l'adhésion aux décisions de l'autorité (Tyler et Degoe, 1996), ainsi qu'à l'endossement des politiques de l'organisation (Greenberg, 1994).

Quatrièmement, l'obligation de rendre des comptes, communément appelée « imputabilité », semble également constituer un facteur important dans la structuration de la réaction initiale de l'évalué. Plus les attentes de l'organisation envers l'évalué sont élevées et importantes, plus l'individu se sent imputable ou responsable quant à son développement ou à son amélioration subséquente (London *et al.*, 1997).

D'autres études montrent, qu'en termes de réactions initiales, un évalué qui exprime plus de motivation et plus d'émotions positives immédiatement après avoir reçu son feed-back multi-source s'améliore par la suite dans le sens suggéré par son rapport de feed-back et ce, moins d'un an après. En revanche, ceux qui expriment des émotions négatives montrent un déclin en lien direct avec ce que le contenu de leur rapport propose (Smither *et al.*, 2005a). En somme, il semble que plus l'évalué adopte une attitude positive en matière de réceptivité, d'ouverture, de satisfaction, de perception de validité et d'utilité à l'égard du feed-back, plus il serait susceptible d'accepter son feed-back (McCarthy et Garavan, 2007; Atwater et Brett, 2006; Brett et Atwater, 2001; Ryan, Brutus, Greguras et Hakel, 2000; Waldman et Atwater, 2001). De plus, l'évalué doit également percevoir que le feed-back comporte des éléments utiles et pertinents qui lui permettraient vraiment de se développer ou de s'améliorer. Une étude de Allen et Meyer (1996, dans Smither *et al.*, 2005a) révèle qu'un gestionnaire démontrant un fort engagement envers l'organisation s'avère davantage volontaire à utiliser le FMS pour se fixer des objectifs et pour améliorer sa performance et ses contributions dans l'organisation.



En définitive, il semble clair que l'acceptation du feed-back par l'évalué dépend de plusieurs facteurs, allant de sa croyance à l'égard des capacités évaluatives de ses évaluateurs jusqu'à sa propre croyance en ses capacités d'amélioration (Maurer et Tarulli, 1996). On sait aussi que le système d'évaluation constitue un outil adéquat pour ceux qui recherchent du feed-back et que cet outil devrait contenir des éléments permettant au dirigeant de développer et d'améliorer sa performance. Cependant, il s'avère que la ou les personnes clés de l'entreprise, soit le chef ou les hauts dirigeants, en raison de leur position unique, disent éprouver de la difficulté à trouver des personnes qui se sentent suffisamment à l'aise ou qui possèdent une compréhension assez juste des responsabilités ou des problèmes rencontrés dans le cadre de leur travail, pour fournir une évaluation honnête, utile et pleine de sens (Longenecker et Fink, 2006a).

### **3.3 La prédisposition au feed-back et les caractéristiques individuelles**

La tendance à rechercher le feed-back semble reliée positivement à l'attitude à l'égard du feed-back (Albright-Funderburg et Levy, 1997). Les individus qui démontrent une force quant à cette prédisposition ne craignent pas d'être évalués, aiment et recherchent le feed-back. Il semble aussi que les motifs ou les motivations qui enclenchent le processus ou le désir d'être évalué influencent les comportements reliés à la recherche du feed-back (Anseel *et al.*, 2007). Ces motifs semblent comporter deux dimensions soit : (1) les attentes et 2) les motivations initiales de l'évalué à l'égard de son amélioration. La recension des écrits a permis de dégager un certain nombre d'attentes pour lesquelles un individu décide d'avoir recours à un système FMS, telles que :

- 1) pour l'obtention d'une meilleure connaissance de ce que les autres pensent de moi;
- 2) afin d'identifier mes forces et mes faiblesses;
- 3) pour me développer ou m'améliorer sur certains aspects de mes comportements;

- 4) pour développer ou améliorer certains aspects de l'organisation;
- 5) pour mettre en place un outil de gestion supplémentaire;
- 6) pour obtenir un outil de communication;
- 7) pour avoir un avantage compétitif ou imiter la compétition.

La deuxième dimension, soit les motivations initiales, sont constituées de plusieurs éléments pouvant influencer la réponse au feed-back. La littérature a permis de relever quatre de ces éléments : 1) le degré d'emphase à l'égard des objectifs de performance (l'accent que met l'individu sur l'atteinte de la performance (Dweck et Leggett, 1988), 2) le degré d'emphase à l'égard des objectifs d'apprentissage (l'accent que met l'individu sur l'acquisition des apprentissages (Dweck et Leggett, 1988), 3) l'autoperception de l'habileté ou la théorie implicite (différence de la perception en ce qui concerne la malléabilité des habiletés humaines (Maurer *et al.*, 2002) et, finalement 4) l'auto-efficacité (Bandura, 1997 ; 2007 ; Bandura et Locke, 2003).

On comprend que plus une personne cherche à recevoir du feed-back, plus elle deviendrait favorable à l'acceptation des informations contenues dans le feed-back et, ultimement, plus elle utiliserait ce feed-back pour s'améliorer. Il semble que cette recherche de feed-back soit bénéfique tant pour l'individu que pour l'organisation, puisque plusieurs effets désirables ont été relevés par exemple l'obtention d'information à propos des compétences relatives au travail pouvant permettre la facilitation de l'exécution des tâches (Whitaker, Dahling et Levy, 2007). Plusieurs recherches se penchent sur les déterminants comportementaux qui prédisposent et mènent un individu à rechercher du feed-back (Anseel *et al.*, 2007). D'ailleurs, une récente étude stipule que, contrairement à ce que l'on pourrait croire, le coût en matière d'efforts rattachés à la recherche du feed-back ne semble pas décourager le subordonné lorsque l'environnement de feed-back se montre « supportant » (Whitaker *et al.*, 2007). Toutefois, aucune recherche n'aborde le

contexte d'un chef d'entreprise qui doit investir temps et argent pour obtenir du feed-back en provenance de son entourage.

Soulignons qu'il ne faut pas confondre la recherche du feed-back avec l'expression d'un manque de feed-back. Plusieurs employés et dirigeants font ainsi part d'un manque de feed-back en provenance de leur supérieur en ce qui concerne leur performance au travail (Longenecker et Fink, 2006b), mais ce manque n'enclenche pas systématiquement la recherche du feed-back. Par conséquent, on peut croire qu'un récipiendaire peut manifester un manque de feed-back sans toutefois vouloir ou rechercher à en recevoir. Notons également qu'il semble que l'orientation du feed-back serait en corrélation positive avec son acceptation (Rutkowski, Steelman et Griffith, 2004, dans Smither *et al.*, 2005a). D'ailleurs, cet aspect fait l'objet de nombreuses recherches mais encore aucune à ce jour ne traite du chef d'une entreprise quant à l'orientation de son feed-back.

Tout un pan de littérature porte sur les besoins d'un individu (Schermerhorn *et al.*, 2006). Ceux sous-jacents aux besoins d'évaluation méritent également qu'on s'y attarde puisqu'ils constituent, en quelque sorte, les motifs pour lesquels l'individu désire ou non être évalué et recevoir un feed-back. À cet égard, la recherche se concentre actuellement sur l'hypothèse que certains motifs, qu'ils appellent « *drivers* », sont associés à la variance en termes de fluctuation dans les comportements de performance d'un gestionnaire (Boudrias, Phaneuf, Phaneuf et Guertin, 2008).

Une des tendances actuelles chez les psychologues du travail est d'inclure la personnalité comme indicateur pour prédire la performance au travail (Phaneuf, Berwald et Boudrias, 2008). Il semble que la personnalité en termes de traits plus spécifiques au chef pourrait contribuer à prédire non seulement leur performance mais aussi leurs intentions d'actions. À ce sujet, nombre de recherches se sont effectuées dans les années 1950 à 1980 alors qu'aujourd'hui, aussi curieux que cela puisse paraître, on constate que cet aspect a très peu retenu l'attention des chercheurs

par la suite. Cependant, quelques-uns y consacrent actuellement leur attention et ces derniers tendent à démontrer que les traits de personnalité peuvent être résumés par un modèle constitué de cinq grands facteurs (*Big five* ou M5F), soit 1) la stabilité émotionnelle (*emotional stability*), 2) l'ouverture (*openness*), 3) le fait d'être agréable envers les autres (*agreeableness*), 4) l'extraversion (*extraversion*) et, finalement, 5) le caractère consciencieux (*conscientiousness*) (Rauch et Frese, 2007; McCrae et John, 1992).

En bref, la recherche portant sur les traits de personnalité stipule que ceux-ci ont une incidence certaine sur les réactions et comportements subséquents au feed-back (Rauch et Frese, 2007). Les traits de personnalité sont définis comme étant l'ensemble des dispositions à exposer une certaine sorte de réponse dans des situations variées (Caprana et Cervone, 2000 dans Rauch et Frese, 2007). Toutefois, bien que l'on dispose d'une définition claire du concept de personnalité et bien que l'on accepte le fait qu'elle permet de prédire des facteurs tels la performance et les intentions d'action, il demeure que ce concept s'avère encore difficilement opérationnel (Phaneuf *et al.*, 2008).

En ce qui concerne les traits de personnalité du chef d'entreprise, il semble que plus ce dernier démontre un degré élevé de stabilité émotionnelle, plus sa motivation à utiliser les résultats de son feed-back devient forte. Il semble également que l'ouverture à l'expérience s'avère positivement reliée à l'amélioration subséquente. Aussi, on dénote que plus un chef démontre de l'extraversion, plus il tend à demander un feed-back additionnel (Smither, London et Richmond, 2005b; Smither *et al.*, 2005a). Il serait à même de penser que la personnalité peut influencer la réaction subséquente au feed-back (Smither *et al.*, 2005b) d'abord sur le plan de la motivation à s'améliorer par suite du feed-back (Brett et Atwater, 2001; McCauley et Hezlett, 2001; Taylor, Neter et Wayment, 1995), puis sur le plan de l'estime de soi, qui affecte la manière de réagir au feed-back négatif (Brockner et Higgins, 2001; Ilgen et Davis, 2000). À cet égard, il semble que les leaders plus sociables sont plus enclins à demander un feed-back additionnel, alors que ceux qui plus disposés à se

responsabiliser le sont davantage à s'engager dans des activités de développement, même après moins de six mois. De plus, ceux plus ouverts à l'expérience semblent aussi plus ouverts au feed-back (Smither *et al.*, 2005a). La recherche indique également que le mode d'analyse et de traitement des divergences entre l'autoévaluation et l'évaluation provenant des autres est directement relié aux caractéristiques individuelles dudit évalué (Pettersen et Jacob, 1992; Smither *et al.*, 2005a).

Une caractéristique individuelle peu étudiée semble influencer les comportements d'un individu et plus particulièrement d'un dirigeant : la motivation à l'égard du leadership<sup>3</sup>. Ainsi, la personnalité et les valeurs reliées aux comportements du leader en matière de motivation à l'égard du leadership semblent affecter la participation aux rôles et aux activités de gestion. D'ailleurs, une théorie du développement du leader a été élaborée, laquelle stipule que la personnalité, l'auto-efficacité, les valeurs et la motivation à l'égard du leadership conduit à la participation aux activités de gestion, qui elle conduit à l'amélioration de la performance du leader (Chan et Drasgow, 2001).

La théorie de l'identité sociale stipule qu'un nombre substantiel de composantes de l'identité d'une personne sont fondées d'après l'autocatégorisation que la personne se fait de l'appartenance qu'elle a avec les groupes en question (Simon, 1999, dans Geddes et Konrad, 2003). En d'autres mots, la conception de soi comporte un soi personnel ainsi qu'un soi social qui reflète les informations à propos du groupe auquel l'individu appartient (Taylor *et al.*, 1995). La conscience de soi se définit comme la manière de s'apparaître à soi-même, savoir que l'on est quelqu'un de digne et de libre, être présent à soi-même, s'éprouver soi-même (L'Écuyer, 1978). Il semble que la conscience de soi serait positivement reliée à l'implication d'un évalué dans des activités de développement et à la croyance que sa performance s'est améliorée six mois après la réception de son feed-back. Une autre recherche tend à

---

3. Traduction libre de MTL soit Motivation to lead.

montrer que la conscience de soi, plus particulièrement dans les composantes fiabilité, responsabilisation, sens de l'organisation et orientation sur la tâche, est positivement reliée à l'amélioration de la performance (Dominick, Reilly et Byrne, 2004). Or, une supposition clé de la théorie de l'identité sociale veut que les gens cherchent constamment à rehausser leur niveau d'estime de soi (Riordan, 2000). Ainsi, lorsqu'un individu ressent une forte appartenance à son groupe social, il voudra démontrer une volonté de s'améliorer et de faire en sorte que les autres aient une bonne perception de lui ce qui contribue à sa réaction au feed-back négatif (Geddes et Konrad, 2003).

### **3.4 Le besoin de changement perçu**

Un évalué peut percevoir qu'un changement de comportement s'avère nécessaire sans toutefois investir les efforts pour produire ledit changement (Smither *et al.*, 2005a). On pourrait croire que la simple perception qu'un changement ou qu'une modification comportementale est requise augmente les probabilités que le récipiendaire procède à la fixation d'objectifs, à l'entreprise d'actions puis à l'amélioration de sa performance (Maurer et Tarulli, 1994). Toutefois, la recherche montre que ce lien n'est pas aussi direct. Même s'il a été dit plus tôt qu'une divergence entre les évaluations pouvait être considérée comme un feed-back de nature négative et entraîner de l'insatisfaction, qui, à son tour, entraîne la non-acceptation du feed-back, certaines recherches indiquent que la divergence entre les évaluations des autres et les résultats de l'autoévaluation peut mener certains récipiendaires à percevoir un besoin de changement (London et Smither, 1995). Ainsi, la recherche montre qu'un récipiendaire qui reçoit des évaluations plus faibles que les siennes perçoit davantage le besoin de changement et par conséquent, s'améliore plus que les autres (Smither *et al.*, 1995b; Walker et Smither, 1999). Toutefois, d'autres chercheurs soulignent que les récipiendaires qui se surestiment au départ semblent s'améliorer davantage par la suite (Atwater *et al.*, 1995 ; Johnson et

Ferstl, 1999). Ces résultats étant contradictoires, ils ne permettent pas encore d'élucider cet aspect.

À propos de la croyance aux bénéfices d'un changement, il semble qu'elle soit favorable à la formation de l'attitude requise à la production des intentions de développement, qui, elles, conduisent à la participation subséquente aux activités concrètes de développement (Maurer, Weiss et Barbeite, 2003).

### **3.5 La croyance à la possibilité d'un changement**

Un déterminant de la réaction, plus précisément de l'attitude, est la croyance que le récipiendaire a non seulement la possibilité d'améliorer ses habiletés mais aussi qu'il est lui-même capable de s'améliorer et de se développer, ce qui fait référence au sentiment d'auto-efficacité. Bien qu'il accepte son feed-back et croit qu'il doit changer ou modifier certains comportements, le récipiendaire peut ne pas croire en la possibilité de modifier lesdits comportements et ne pas mettre les efforts nécessaires (Smither *et al.*, 2005a; Maurer et Tarulli, 1996). Ces résultats sous-entendent qu'il y a des variables plus importantes que les différences dans le niveau de feed-back pour caractériser l'attitude envers ce dernier (Maurer *et al.*, 2003). À ce propos, il semble que les récipiendaires qui démontrent un fort sentiment d'auto-efficacité sont plus enclins que les autres à s'engager dans des activités de suivi (Atwater *et al.*, 2007; Smither *et al.*, 2005a; Maurer *et al.*, 2003) et même s'améliorent davantage (Heslin et Latham, 2004), comparativement aux autres présentant un faible sentiment d'auto-efficacité. Ces derniers disent trouver que le changement est futile et mettront probablement moins d'efforts pour s'améliorer (Dweck et Leggett, 1988) bref, s'engageront moins quant à leur amélioration (Herold, Fedor, Caldwell et Liu, 2008). Par définition, le sentiment d'auto-efficacité concerne l'efficacité personnelle perçue quant à la croyance en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire les résultats souhaités (Bandura, 2007, Maurer *et al.*, 2002). Un jugement individuel d'auto-efficacité influence l'initiation, l'intensité et la persévérance à l'égard du comportement à améliorer.

Dans la littérature, on retrouve un modèle explicatif des changements dans l'auto-efficacité proposé par Gist et Mitchell (1992), lesquels avancent qu'une personne qui croit pouvoir s'améliorer le fait davantage qu'une autre qui croit qu'elle ne réussira pas. Toutefois, cette relation semble plus complexe que son évidence en témoigne. Ainsi, certains déterminants internes et externes rendent variable ce degré d'auto-efficacité, à titre d'exemple, la complexité de la tâche et l'environnement de travail, qui correspondent à des déterminants externes, alors que les habiletés, les stratégies de performance individuelles, les priorités et les intérêts de l'individu récipiendaire appartiennent aux internes (Gist et Mitchell, 1992). De plus, on note qu'il existe trois dimensions de l'auto-efficacité, soit 1) la magnitude, qui est le niveau auquel la personne croit qu'elle peut performer, 2) la force, qui reflète la confiance en la performance qu'elle peut avoir à ce niveau et 3) la généralité, qui correspond au degré auquel l'auto-efficacité peut s'étendre d'une situation à une autre (Bandura, 2007; Maurer et Pierce, 1998).

Il semble que les individus s'engagent dans des activités qu'ils se jugent capables d'exécuter. Leurs croyances en ce qui concerne leur efficacité dans la réalisation de ces activités influencent, d'une part, la somme de l'effort investi dans la tâche et, d'autre part, la persévérance face aux obstacles rencontrés en cours d'exécution (Bandura, 1986 ; 1991 ; 1997 ; 2007 ; Paglis et Green, 2002). Par conséquent, un dirigeant qui juge favorablement son habileté à conduire un changement est perçu par les autres au travail comme initiant plus d'efforts de changement et persistant davantage dans la réalisation de leurs objectifs de changement, et ce, même en présence d'obstacles. Les travaux de Bandura (1988, dans Gist et Mitchell, 1992) mettent l'accent sur la manière dont l'auto-efficacité influence les mécanismes de motivation, qui, eux, influencent à leur tour les choix comportementaux reliés à l'amélioration de la performance de l'individu dans sa situation de travail (Chen, Greene et Crick, 1998). Il importe donc de s'attarder au principe d'auto-efficacité, puisqu'il est directement relié au processus d'attribution de



la signification du feed-back et, subséquemment à l'amélioration de la performance individuelle.

Le degré d'efficacité personnelle perçu d'un chef jouerait un rôle dans sa prise de décision organisationnelle au même titre que l'auto-régulation, qui s'avère être une conception de l'efficacité personnelle (Bandura, 1997 ; 2007). À ce sujet, notons qu'il semble que l'on puisse contribuer à développer les caractéristiques reliées à l'auto-régulation par des interventions appropriées telles que des programmes de formation, de l'éducation (Bryant, 2008, sous presse). Un haut niveau d'auto efficacité amène l'individu à être plus motivé et persévérant dans l'application de ses valeurs personnelles, et il sera moins influencé par les normes sociales qui pourraient encourager son désengagement moral (Bryant, 2008, sous presse ; Bandura, 1991). *Grosso modo*, une personne avec un fort degré d'auto efficacité s'engage davantage dans les situations entrepreneuriales, avec plus de confiance, a un sens moral plus profond, une identité morale plus forte et une tendance plus prononcée à maintenir les valeurs morales (Bryant, 2008, sous presse ; Bandura, 1997).

La possibilité d'un changement est également attribuable au fait que l'organisation mette en place les conditions favorables et supporte les évalués dans d'éventuels changements. Donc, que l'organisation mette en place les conditions nécessaires au développement, à l'amélioration ou au changement. Par exemple, une personne démontrant plus de cynisme envers l'organisation se questionnera davantage quant à la possibilité d'un changement à l'égard de son comportement. La littérature montre ainsi qu'un superviseur qui fait preuve d'un degré faible de cynisme quant à l'organisation améliore davantage sa performance que les autres superviseurs (Atwater *et al.*, 2000). Une organisation où la culture favorise la transmission régulière de feed-back et où l'information circule adéquatement favorise positivement le déploiement d'efforts nécessaires aux comportements d'amélioration de la performance dans son travail (Morgeson, Johnson, Campion, Medsker et Mumford, 2006).

Somme toute, on peut penser que la croyance qu'un changement est possible est reliée à la fixation d'objectifs, qui elle, mènera subséquemment à l'amélioration de la performance subséquente (Smither *et al.*, 2005a; Tziner, Murphy et Cleveland, 2005).

### **3.6 La fixation des objectifs et les intentions**

Rappelons que la structuration de la réaction de l'évalué au feed-back s'enclenche au moment où ce dernier reçoit la rétroaction. C'est donc par suite de cette réception que l'individu récipiendaire réagit, ce qui produisant diverses résultantes (Brutus *et al.*, 1998; Yukl et Lepsinger, 1995). Or, il semble que le feed-back direct tende à indiquer les comportements à modifier, les habiletés, connaissances et compétences à acquérir ainsi que les objectifs de performance à atteindre (Locke et Latham, 1990).

Le processus de sélection des objectifs de développement, en général, repose sur une longue tradition de recherche (Bandura et Locke, 2003; Locke et Latham, 1990 ; 2002). Il semble reconnu que le feed-back associé à la fixation d'objectifs conduisent à l'amélioration de la performance (Locke et Latham, 2002; Stansfield et Longenecker, 2006). De plus, la présence d'un plan de développement serait un élément clé du succès du système de FMS (Yukl et Lepsinger, 1995). À ce propos, Kluger et DeNisi (1996) émettent cinq hypothèses à l'égard de certains facteurs d'influence de la sélection des objectifs en vue de l'amélioration. Premièrement, il semble que la comparaison du feed-back avec un objectif ou un standard à atteindre permet à l'évalué de sélectionner les comportements à régulariser. Ainsi, lorsque l'individu observe un écart négatif entre l'objectif visé ou fixé au départ et le résultat du feed-back, il projette de travailler à régulariser la situation. Certains auteurs mentionnent que la réaction de l'évalué se structure également en fonction des écarts négatifs entre les évaluations produites par l'évalué lui-même et celle produites par les autres (Kulas et Finkelstein, 2007; Mount et Scullen, 2001; Murphy, Cleveland et Mohler, 2001; Smither *et al.*, 2003). Deuxièmement, il semble que chaque évalué

organise ses objectifs de manière hiérarchique. Il procéderait au classement ou plutôt à la hiérarchisation des objectifs qu'il se fixe quant à son amélioration. Par conséquent, il semble que l'évalué mettra plus ou moins l'accent sur la régularisation d'un comportement dans l'atteinte d'un objectif ou d'un standard et ce, dépendamment de la position de ce dernier dans le classement hiérarchique. Troisièmement, pour faire suite à la supposition précédente, il semble que l'évalué ait tendance à accorder la priorité aux objectifs que les autres ont jugés moyennement maîtrisés. On peut comprendre que dans la hiérarchisation des objectifs qu'il se fixe en vue de son amélioration, l'évalué écarte les données aberrantes, soit les comportements les plus fortement maîtrisés et les comportements les plus faiblement maîtrisés pour se concentrer davantage sur ceux que les autres considèrent comme affichant un degré de maîtrise allant de moyen à élevé. Quatrièmement, il semble que les caractéristiques du feed-back ainsi que les traits de personnalité de l'évalué contribuent également à influencer la sélection des objectifs en vue de l'amélioration. Enfin, cinquièmement, comme il a été mentionné dans une section antérieure, en cours de comparaison, le récipiendaire tente d'interpréter les informations reçues et de leur attribuer une signification. Ce n'est qu'au terme de cette attribution de signification que l'individu prend sa décision quant à l'acceptation ou à la discréditation (refus) du feed-back et qu'il procède à la sélection d'objectifs. La résultante de cette prise de décision vient influencer le désir d'utiliser les informations contenues dans le feed-back en vue de son amélioration et cette acceptation s'avère requise à toute intention quant à la sélection d'objectifs en vue de l'amélioration. Donc, on constate que le premier signe permettant de croire que l'évalué utilise les informations de son feed-back s'observe par la manifestation d'intentions au regard de son développement.

L'intention se définit comme un dessein délibéré d'accomplir un acte, et réfère à une volonté d'agir ainsi qu'au fait de se proposer ou de cibler certains objectifs. Plus précisément, l'intention représente le degré auquel une personne formule, de manière consciente, un plan visant dans ce cas-ci à se développer. Il

s'agit là d'une intention de comportement qui va bien au-delà de la croyance de devoir ou de pouvoir produire un comportement (Ajzen et Fischbein, 1980; Ajzen et Madden, 1986; Martin, Martin, Smith et Hewstone, 2007 ; Warshaw et Davis, 1985). Dans le même sens, les travaux de Locke et Latham (1990 ; 2002) précisent que ce n'est pas le feed-back en soi qui engage vers le changement comportemental, mais plutôt les objectifs que les gens se fixent en réponse à ce feed-back. Or, le fait d'exiger que le récipiendaire élabore un plan de développement contribue à l'augmentation de la volonté de ce dernier à vouloir faire mieux.

Il y a quelques années, London et Smither (1995) mentionnaient qu'un système de FMS témoignant d'un bon fonctionnement devrait amener le récipiendaire à 1) se fixer des objectifs (intentions), 2) développer ses habiletés ou s'engager vers une modification comportementale, 3) améliorer sa performance individuelle et, ultimement, 4) contribuer à améliorer la performance de l'organisation. En appui à ces dires, London et Tornow (1998) précisent que, pour se développer, le récipiendaire doit se fixer des objectifs et élaborer un plan conséquent en plus d'obtenir le support organisationnel requis pour atteindre ses objectifs. Il semble également que pour que les intentions se concrétisent vraiment, la planification d'activités de performance, l'obtention d'un feed-back supplémentaire continu et du coaching afin de supporter l'évalué soient des étapes nécessaires (Longenecker et Fink, 2006b). Or, les résultats de l'étude de Stansfield et Longenecker (2006) montrent que 83 % des employés interrogés se plaignent du fait que leur dirigeant ne fait pas de coaching ce qui ne les aide pas à améliorer leur performance. Les dernières avancées de la recherche révèlent que la fixation d'objectifs accompagnée de feed-back ponctuel et régulier portant sur la performance conduisent à l'amélioration de celle-ci, à une meilleure efficience et à l'établissement d'objectifs plus ambitieux. Cependant, on ignore encore comment se caractérisent ces intentions et cette fixation d'objectifs chez le chef ou le haut dirigeant de l'entreprise (Berry, 2007).

Outre les recherches qu'ont effectuées Atwater et Brett de 1998 à 2007, on ne relève que peu d'études portant spécifiquement sur les intentions de l'individu à la suite du feed-back de type multi-source. Néanmoins, Maurer et Palmer (1999) mentionnent que les intentions de participer à des activités de développement par suite du feed-back provenant des pairs et des subordonnés sont positivement reliées aux perceptions de pressions sociales quant à l'amélioration, à la reconnaissance et aux bénéfices provenant de l'amélioration. En revanche, il se peut qu'un évalué se fixe des objectifs malgré le fait qu'il ait reçu un feed-back favorable (Smither *et al.*, 2005a).

De certaines autres études, il ressort que la relation entre la sélection des objectifs (intentions de développement) et l'amélioration de la performance est plus forte chez les cadres de niveau inférieur (Brutus *et al.*, 1999c). Notons toutefois que les objectifs que le récipiendaire se fixe à l'égard de son développement peuvent correspondre souvent à une liste de vœux pieux. Il existe une certaine limite quant au nombre de comportements ou de points d'amélioration qu'un individu peut atteindre. À ce jour, on s'interroge encore sur l'ampleur des améliorations possibles qu'un individu peut réaliser par suite du feed-back. Dans leur étude, Maurer *et al.*, (2002) disent qu'un nombre de dix comportements jugés comme nécessitant une amélioration est suffisant pour que le récipiendaire s'engage concrètement dans des activités de développement.

Le deuxième signe témoignant de l'utilisation des informations du feed-back s'observe par l'engagement de l'évalué dans des actions concrètes en vue de son développement. Certains travaux font effectivement état d'évidences qui permettent de croire qu'en pratique l'évalué utilise le feed-back provenant des autres sources (Ashford, 1989; Greguras *et al.*, 2003a; Tornow et London, 1998). Toutefois, la recherche enseigne que, malgré le fait qu'un individu puisse avoir de bonnes intentions, il ne possède pas nécessairement les capacités ni les connaissances nécessaires pour modifier son comportement (Luthans et Peterson, 2003; Maurer *et al.*, 2002).

En somme, la littérature ne permet pas de déterminer si le fait de démontrer des intentions et de se fixer des objectifs permet réellement à l'évalué de s'engager dans des actions concrètes visant son développement. Il reste aussi à découvrir les facteurs pouvant contribuer à le rendre capable d'améliorer réellement sa performance.

### 3.7 Les actions entreprises

Lorsque l'individu met ses intentions en application, il entre dans la phase d'action qui consiste à agir en fonction des objectifs préalablement fixés et à tracer le progrès à effectuer, voire à solliciter un feed-back additionnel en vue de vérifier l'atteinte du ou desdits objectifs. S'engager dans des activités visant son développement consiste à : 1) participer à des activités visant son apprentissage, 2) tenter de produire de nouveaux comportements ou 3) faire des efforts particuliers pour atteindre les objectifs spécifiques de performance préalablement fixés (London et Smither, 2002). On constate un manque de connaissances à ce sujet, puisque l'unique étude relevée qui traite de l'engagement des individus dans des activités de développement est celle de Maurer *et al.*, (2002). Ces derniers examinent les prédicteurs de l'attitude à l'égard du feed-back et l'engagement des individus dans des activités de développement subséquemment au feed-back. Étonnamment, ils observent qu'il existe très peu de relations entre la réception d'un feed-back provenant d'un système de FMS et l'engagement concret de l'évalué dans des activités de développement à la suite du feed-back. Ils précisent également que ce qui rend la recherche sur le sujet plus difficile, c'est qu'il faut compter un certain laps de temps entre la réception du feed-back et l'engagement dans des activités de développement.

L'engagement envers son travail serait un facteur influençant la participation aux activités de développement. L'engagement se définit comme un construit psychologique qui repose essentiellement sur un principe d'attachement psychologique de l'individu envers une cible (O'Reilly et Chatman, 1986). Il s'agit

d'une force perçue du lien d'un individu envers son organisation. Ce lien peut être affectif, normatif ou de continuité (Baker, 1995 ; Jourdain et Vandenberghe, 2008). Toutefois, il semble que le concept d'engagement alimente un débat. On se questionne à savoir si la motivation contribue à développer l'engagement ou si ce ne serait pas plutôt l'engagement qui serait le forgeron de la motivation (Jourdain et Vandenberghe, 2008; Gagné et Forest, 2008). Or, un employé dont le niveau d'engagement est élevé s'identifie davantage à l'organisation et éprouve des sentiments positifs plus forts envers la cible de son engagement que celui qui possède un niveau d'engagement plus faible. Par exemple, plusieurs activités peuvent être entreprises dans l'optique d'un développement au sein de l'organisation. Ces activités peuvent s'effectuer dans le cadre direct de son travail et parfois même en dehors de l'organisation. On comprend qu'il faut être grandement engagé et motivé pour aller jusqu'à entreprendre des activités de développement en dehors des heures de travail et en dehors de l'organisation. Par conséquent, le fait qu'un évalué utilise de son temps personnel pour s'investir dans des activités d'amélioration de ses comportements ou compétences de gestion révèle un engagement supérieur à l'égard de son développement ou de l'organisation (Maurer *et al.*, 2002).

En ce qui concerne l'entreprise d'actions, la littérature a également permis de constater que les intérêts, la motivation et les intentions à l'égard des activités de développement sont autant d'éléments contribuant à modérer l'intention de l'évalué à s'engager volontairement dans des activités de développement (Maurer et Tarulli, 1994).

Même si certaines théories viennent appuyer la recherche concernant la structuration de la réaction consécutive au feed-back provenant d'un système de FMS, un manque de connaissances persiste à ce sujet, et plus particulièrement sur les relations possibles entre le contenu du feed-back et les réactions en matière d'acceptation, d'intentions, de fixation d'objectifs et d'actions entreprises subséquemment au feed-back (Locke et Latham, 2002; London et Smither, 2002). Ainsi, certaines variables viennent probablement influencer le bon fonctionnement du

système quant à la réaction de l'évalué à la suite de la réception du feed-back. Par conséquent, lorsqu'on examine la documentation, on constate que le changement positif ne constitue pas la seule résultante de l'utilisation de ce système (Brett et Atwater, 2003) et que l'effet du feed-back sur la réaction de l'évalué s'avère délicat et plein de subtilités.

#### 4. L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

On reconnaît l'importance du feed-back pour l'amélioration individuelle (Bracken *et al.*, 2001a). Néanmoins, on se questionne encore à ce jour sur les effets réels du feed-back, puisqu'il s'agit d'un processus complexe dont plusieurs aspects s'avèrent encore incompris (Berry, 2007). Pour ce qui est de l'amélioration de la performance à la suite de la réception d'un feed-back dans le cadre d'un système FMS, chercheurs et praticiens croyaient au début que la simple transmission du feed-back conduisait automatiquement à une amélioration comportementale. Plusieurs recherches témoignent qu'une réponse positive à un feed-back n'est qu'un scénario possible (Atwater *et al.*, 2002). La recherche de Kluger et DeNisi (1996) a probablement été l'élément déclencheur d'une vague de questionnements concernant l'impact des systèmes d'évaluation de la performance et de rétroaction, dont le FMS. Les résultats de leur étude montrent un effet positif, quoique très modeste, de ces systèmes sur la performance subséquente (Atwater *et al.*, 2007 ; Kluger et DeNisi, 1996). Les auteurs ont observé que le tiers des gens montrent un changement comportemental positif, qu'un autre tiers voit sa performance décroître (changement comportemental négatif), tandis que le dernier tiers ne modifie aucunement son comportement. Cette étude a soulevé bon nombre d'interrogations puisqu'elle permet de constater que les résultats suivant le feed-back sont variés, et même que le feed-back peut s'avérer néfaste pour certains récipiendaires. À la suite de ces résultats, un petit nombre de chercheurs se sont consacrés à une investigation sur la réaction des évalués et sur la résultante comportementale que le feed-back provoque. Néanmoins, lorsqu'on se demande si un système de FMS fonctionne, donc mène à l'amélioration



ou à un changement comportemental, certains auteurs pensent que c'est habituellement le cas, mais pas toujours (DeNisi et Kluger, 2000).

Il va sans dire que le but ultime de l'utilisation du FMS est l'amélioration des comportements des individus en nombre suffisant pour produire une amélioration de la performance globale de l'organisation (Bracken *et al.*, 2001a). Toutefois, certains soutiennent que cette visée ne se concrétise que dans certains cas et à certaines conditions. Même si quelques études font état de bénéfices ou d'avantages procurés par l'utilisation du FMS, d'autres auteurs avancent encore à ce jour que très peu d'évidences montrent que le FMS génère vraiment l'effet escompté (Jellema, Visscher et Scheerens, 2006; Seifert *et al.*, 2003). Notons également que Smither *et al.*, (2005b) avancent que les évalués qui reçoivent un feed-back non favorable semblent afficher une première réaction négative mais que six mois plus tard, on constate qu'ils se sont fixés plus d'objectifs d'amélioration que les autres (Atwater *et al.*, 2007).

Une récente étude montre que l'on peut prédire le changement développemental subséquent au feed-back en établissant dans quelle mesure le récipiendaire s'avère favorable à l'égard des résultats obtenus. De plus, ce changement serait modéré par le degré d'auto-efficacité du récipiendaire ainsi que par l'importance accordée au feed-back. Il semble que les caractéristiques du récipiendaire soient à prendre en considération dans un processus 360, puisque ces caractéristiques modèrent la relation entre la réception du feed-back et le développement, au même titre que les caractéristiques du feed-back lui-même (Bailey et Austin, 2006).

Notons qu'il ne peut y avoir constatation de changement sans que celui-ci ne soit perçu par l'entourage. Cet état de fait cause certains problèmes pour la mesure de l'impact du système sur l'amélioration subséquente de la performance du récipiendaire ou de l'organisation (London et Tornow, 1998). Or, cette amélioration ne peut être observable par l'entourage que s'il y a eu des changements réels de

comportement car tout le reste n'est qu'inférence. Certaines études indiquent qu'une amélioration de la performance des individus par suite du feed-back est observable même après plusieurs années (Bailey et Fletcher, 2002; Walker et Smither, 1999). Ajoutons qu'il peut y avoir des changements, mêmes importants, qui ne sont perçus que par la personne elle-même. Soulignons cependant que la majorité, pour ne pas dire la presque totalité, des études visant à mesurer l'amélioration de la performance procèdent par le calcul de l'écart entre les évaluations d'une administration à l'autre (Reilly, Smither et Vasilopoulos, 1996; Smither, London, Vasilopoulos, Reilly, Millsap et Salvemini, 1995a; Smither *et al.*, 1995b; Walker et Smither, 1999). Toutefois, un facteur important vient assombrir les résultats ou conclusions de ces recherches. Certaines études montrent que les évaluateurs sont, d'office, susceptibles d'évaluer plus favorablement à la seconde administration qu'à la première (Hazucha *et al.*, 1993; London et Wohlers, 1991; Walker et Smither, 1999). La valeur des évaluations aurait donc tendance à augmenter à travers le temps, et ce, sans qu'il y ait nécessairement d'amélioration réelle. Il s'agit là d'un problème majeur, qui remet en question une grande portion des conclusions de recherche, mais aussi la manière de mesurer l'amélioration consécutive au feed-back. Cette lacune contribue à rendre les sources d'amélioration possibles difficiles à isoler (Hazucha *et al.*, 1993; London et Wohlers, 1991; Walker et Smither, 1999) et préoccupe les chercheurs (Atkins et Wood, 2002).

Les résultats de l'étude de Smither *et al.*, (2003) révèlent que 11 études longitudinales sur 13 présentent une amélioration de la performance des individus à travers le temps par suite du feed-back. En revanche, une récente méta-analyse scrutant 24 études longitudinales a démontré que le système de FMS produit un impact significatif mais modéré sur la performance subséquente de l'individu (Smither *et al.*, 2004). Ces recherches et bien d'autres présentent des résultats plutôt contrariants. C'est le cas de l'étude de Atwater *et al.*, (2000) qui indique que seulement la moitié des superviseurs recevant un feed-back en provenance de leur supérieur s'améliorent. Il semble que les individus qui, au départ, reçoivent des

évaluations allant de faibles à modérées s'améliorent davantage que ceux qui reçoivent des évaluations plus favorables (Reilly *et al.*, 1996; Smither *et al.*, 1995a; Walker et Smither, 1999). Par ailleurs, certaines recherches se sont penchées sur la participation à des activités de développement subséquemment au feed-back, mais cet aspect demeure incompris (Maurer *et al.*, 2002). Toutefois, pour accepter les conclusions de ces études, il faut supposer que l'amélioration comportementale est réelle, bien que cette dernière s'avère difficile à mesurer.

Une récente étude de Smither *et al.*, (2004) relève les principales raisons pour lesquelles le système de FMS peut sembler inefficace. D'abord, les auteurs soulignent que plusieurs recherches en arrivent à des résultats ou des conclusions contradictoires en fonction de l'angle sous lequel le système est examiné. Par exemple, certaines recherches soutiennent que 1) le FMS permettrait l'amélioration de certains récipiendaires, mais pas de certains autres, 2) dès le départ, des récipiendaires sont plus enclins ou prédisposés à s'améliorer que d'autres (Atwater *et al.*, 2000; 1995; Heslin et Latham, 2001; Johnson et Ferstl, 1999; Smither *et al.*, 2004; 2003), 3) le feed-back ne serait pas le seul élément en cause dans l'amélioration de l'évalué (Locke et Latham, 1990 ; 2002 ; Smither *et al.*, 2003), 4) il faut plusieurs administrations pour qu'une amélioration substantielle soit observée (Reilly *et al.*, 1996; Walker et Smither, 1999) et, finalement, 5) plusieurs récipiendaires peuvent tout simplement ne pas considérer qu'ils ont besoin de changer (Smither *et al.*, 2004).

En résumé, on constate que des variables du système et du contexte influencent la résultante du système. Rappelons que certaines variables individuelles relatives à l'évalué viennent également interférer au niveau de cette résultante (Ryan *et al.*, 2000). Par conséquent, on semble reconnaître, malgré des résultats plutôt mitigés, que le système de FMS représente un instrument potentiel pouvant jouer un rôle clé dans le développement organisationnel (London et Tornow, 1998).

À ce jour, aucune recherche ne démontre de façon indéniable l'apport du FMS à la performance de l'organisation. Comme il a été mentionné précédemment, très peu de recherches se consacrent à l'analyse de l'amélioration de la performance de l'organisation à la suite de l'utilisation d'un système de FMS. Toutefois, quelques-unes soulignent que des systèmes complexes visant l'amélioration de la performance de l'organisation, tels que le FMS, peuvent contribuer à la création d'un changement dans la culture organisationnelle (ex : coopération, innovation). En ce sens, ces systèmes semblent participer à la création d'un changement à l'égard des pratiques de gestion et peuvent avoir un impact positif sur les performances opérationnelles et financières de l'organisation (Varma, Beatty, Schneier et Ulrich, 1999). Notons qu'il peut s'écouler un certain temps avant qu'une amélioration de la performance de l'organisation soit observée. De plus, bon nombre de facteurs peuvent influencer cette dernière ce qui rend difficile l'estimation de l'apport réel du FMS. En conséquence, on dénote un manque important au niveau des connaissances sur le sujet.

## 5. LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

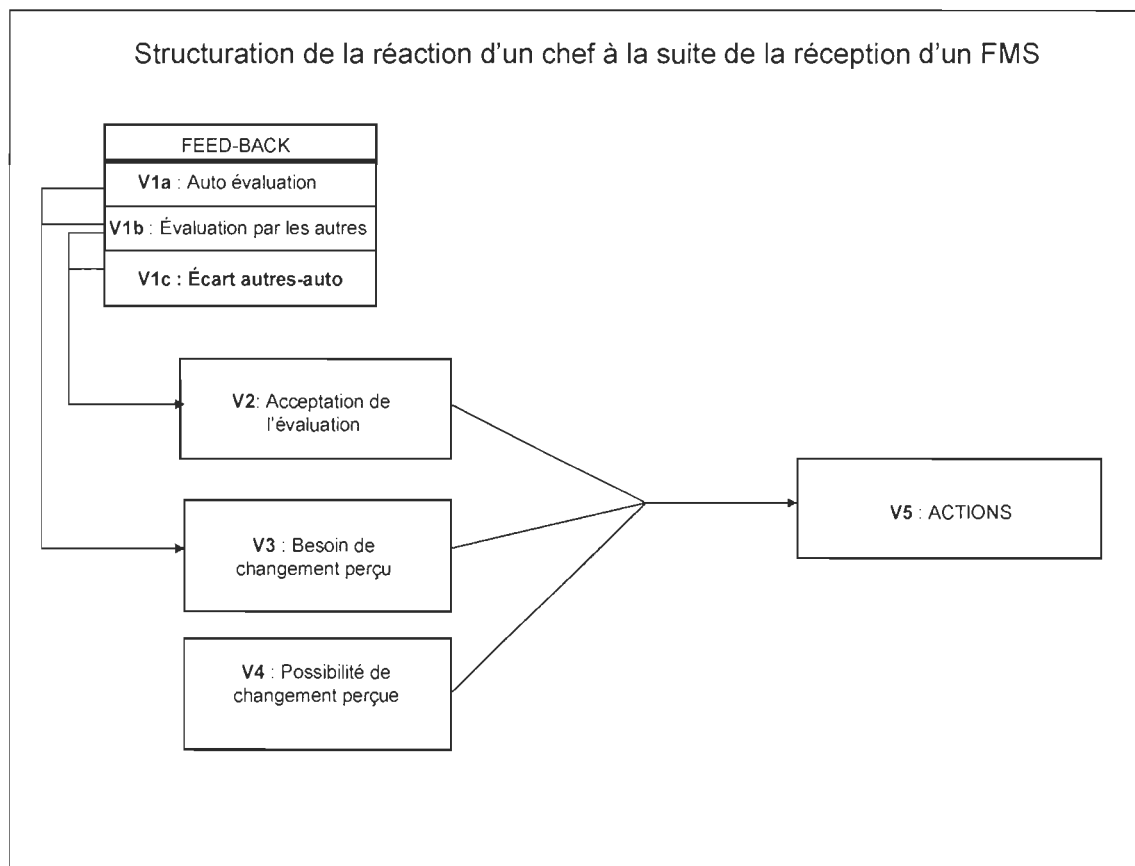
La recension des écrits a permis de constater que la réaction d'un évalué à la suite de la réception d'un feed-back de type multi-source commence à être étudiée. On constate également qu'on en connaît très peu sur l'évaluation des plus hauts dirigeants de l'entreprise, alors qu'ils expriment le besoin de cet outil de gestion pour leur développement. Bien que quelques recherches se soient consacrées à la mesure de l'impact du système de feed-back multi-source, aucune ne s'est penchée sur la réaction d'un chef ou du haut dirigeant d'entreprise qui reçoit un feed-back de son entourage dans un contexte aussi particulier que celui d'une PME québécoise. La présente recherche porte sur la réaction d'un chef de PME qui a reçu un feed-back en provenance de son entourage issu d'une évaluation de ses compétences de leadership par le biais d'un système d'évaluation de type multi-source. Ainsi, il sera possible, d'une part, par la validation d'un modèle adapté de Smither *et al.*, (2005a), de déterminer les variables qui expliquent la réaction du chef en matière d'actions

entreprises (objectif théorique) et, d'autre part, de connaître davantage ce que le système de type multi-source donne vraiment en termes d'actions entreprises à sa suite (objectif pratique).

## 6. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Notons que l'on s'adresse au chef de l'entreprise. Aucun modèle dans la recension des écrits, n'a fourni de modèle de la structuration de la réaction d'un chef d'entreprise à la suite de la réception d'un FMS. Il a donc été jugé pertinent de retenir le seul disponible sur le sujet. Le cadre conceptuel de la présente recherche est donc une adaptation du modèle préliminaire proposé par Smither *et al.*, (2005a) puisque les variables y sont illustrées différemment. Il comporte sept variables qui seront présentées subséquemment (voir figure 4).

**Figure 4**  
**Cadre conceptuel de la recherche**



Adaptation de Smither *et al.* (2005a).

## 6.1 Le feed-back

Les trois premières variables réfèrent au feed-back. Rappelons que le feed-back peut être défini comme un échange d'information concernant le statut et la qualité du produit du travail (Lee, 2006). Dans la présente recherche, le feed-back est constitué du rapport que le chef reçoit à la suite de son évaluation au moyen de l'instrument multi-source. Ce rapport de feed-back comporte deux sections. La première fournit les résultats de l'autoévaluation effectuée par le chef lui-même. Ces résultats serviront à mesurer la variable V1a (autoévaluation). La deuxième partie du rapport révèle les résultats produits par l'ensemble des évaluateurs autres que le chef. Ces résultats donneront lieu à la variable V1b (évaluation par les autres). Puisque le cadre conceptuel de la thèse a été adapté du modèle de Smither *et al.*, (2005a) qui, lui, réfère à la structuration de la réaction d'un évalué en général, on ne peut dire, à ce stade-ci, en quoi diffère cette structuration chez le chef. Or tel que le suggère la majorité des écrits sur le sujet, la différence entre les variables V1b et V1a devrait permettre de compiler l'écart autres-auto, soit V1c. Toutefois, cette façon de procéder fait l'objet d'un important débat à l'effet qu'elle serait plus ou moins appropriée pour la mesure d'un critère (Edwards, 1994a ; Edwards 1994b ; Edwards, 1995 ; Edwards, 2001 ; Edwards et Parry, 1993). D'ailleurs, Edwards (1995) propose une alternative plus viable pour tester les effets du feed-back. Cet aspect sera détaillé dans la section portant sur le traitement des hypothèses.

## 6.2 L'acceptation de l'évaluation

La troisième variable, l'acceptation de l'évaluation, se définit comme l'attitude en matière de réceptivité, d'ouverture, de satisfaction, de perception de validité et d'utilité que l'évalué adopte à l'égard de son feed-back (Atwater et Waldman, 1998; Brett et Atwater, 2001; London *et al.*, 1997; Ryan *et al.*, 2000; Waldman et Atwater, 2001). À ce propos, plusieurs chercheurs soulignent que plus les résultats provenant des autres évaluateurs (autres) sont semblables à ceux de la personne évaluée (soi), plus cette personne aura tendance à accepter les informations

du feed-back puisqu'ils sont en lien avec ce qu'elle avait perçu de ses propres comportements ou de sa performance. Cela s'explique par le fait qu'il n'y a pas de surprise. Elle accepte davantage les informations car elle a tendance à les percevoir comme étant précises, justes et pertinentes puisqu'en convergence avec ce qu'elle pensait d'elle-même (Kulas et Finkelstein, 2007; Pearce et Porter, 1986). Ainsi, on peut croire que plus l'évaluation produite par les autres surpasse l'autoévaluation, plus l'acceptation sera forte. Par ailleurs, il semble que plus le feed-back comporte de signes d'améliorations souhaitées par les autres, plus l'évalué est porté à le percevoir comme étant négatif et moins l'acceptation est forte (Brett et Atwater, 2001). On formule donc les hypothèses suivantes afin de vérifier si cet aspect s'observe également chez le chef d'entreprise :

**H<sub>1</sub>** : Plus l'évaluation provenant des autres est positive, plus son acceptation est forte.

**H<sub>2</sub>** : Plus l'évaluation provenant des autres surpasse l'autoévaluation, plus son acceptation est forte, et inversement.

### **6.3 Le besoin de changement perçu**

La quatrième variable, le besoin de changement perçu, se définit comme la perception de l'évalué qu'un changement de son comportement est souhaitable (Maurer *et al.*, 2002). Dans le cas de la présente recherche, l'hypothèse retenue est que le besoin de changement perçu augmente à mesure que le résultat de l'autoévaluation ou que le résultat de l'évaluation effectuée par les autres devient négatif. Il est intéressant de voir si cet aspect se révèle également chez les chefs d'entreprise. Ainsi, on formule les hypothèses suivantes pour cette variable :

**H<sub>3</sub>** : Plus les résultats de l'autoévaluation sont faibles, plus le besoin de changement perçu augmente.

**H<sub>4</sub>** : Plus les résultats de l'évaluation provenant des autres sont faibles, plus le besoin de changement perçu augmente.



#### 6.4 La possibilité de changement perçue

La cinquième variable, la possibilité de changement, peut comporter deux dimensions. La première porte sur la possibilité de changement perçue à l'égard de l'organisation, c'est-à-dire dans quelle mesure l'évalué perçoit que l'organisation met en place les conditions nécessaires au changement. Puisqu'il s'agit ici de chefs de l'entreprise, ceux qui sont au coeur de la prise de décision organisationnelle, on tient pour acquis que ceux-ci devraient tous obtenir des résultats élevés quant à cette dimension. Conséquemment pour les fins de la présente recherche, la possibilité du changement perçue porte uniquement sur la deuxième dimension, soit celle qui concerne la perception à l'égard de l'évalué lui-même. Cette variable se définit par la croyance en sa propre capacité d'effectuer les changements envisagés ou que l'on juge souhaitables (Paglis et Green, 2002; Smither *et al.*, 1995a; Smither *et al.*, 2005a). Comme il l'a été expliqué précédemment, cet aspect correspond au sentiment d'auto-efficacité de Bandura (1997 ; 2007).

Rappelons qu'il semble qu'une personne possédant un fort sentiment d'auto-efficacité s'avère plus intéressée à la tâche et à sa performance, plus encline à fournir l'effort nécessaire à son amélioration, et qu'elle démontre davantage de persistance face aux obstacles en cours de processus d'amélioration de sa performance (Chen *et al.*, 1998). Le sentiment d'auto-efficacité devrait donc inciter la personne évaluée à passer à l'action. Soulignons que le modèle suppose qu'avant d'arriver à cette perception de possibilité de changement, l'évalué doit accepter le feed-back et percevoir le besoin de changement. C'est d'ailleurs dans la formulation de la prochaine hypothèse (H<sub>5</sub>) qu'on tient compte de cette conjugaison.

## 6.5 Les actions

Les actions sont définies comme l'ensemble des stratégies et des activités de développement dans lesquelles la personne évaluée s'engage en vue de s'améliorer (Maurer *et al.*, 2002). Dans le cas présent, l'action se définit comme une activité formelle ou informelle visant l'amélioration à l'égard d'une ou plusieurs des compétences évaluées. Peu de recherches contribuent à orienter l'anticipation de relations possibles. Toutefois, on peut croire que la personne qui accepte son évaluation (V2), perçoit qu'un changement de sa part est souhaitable (V3) et croit que ce changement est possible (V4), devrait en retour passer à l'action (V5). Ce serait donc l'effet conjugué de ces trois variables qui influence les actions. Puisqu'il s'agit de chefs d'entreprise, il s'avère primordial de voir si cet effet conjugué s'avère le même que chez les évalués en général. Ainsi, on formule l'hypothèse suivante :

**H<sub>5</sub> :** Plus l'acceptation de l'évaluation, le besoin de changement perçu et la possibilité de changement perçue sont élevés, plus la personne évaluée va s'engager dans des actions pour améliorer ses compétences.

## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **LE CADRE OPÉRATOIRE**

Dans le chapitre précédent, le contexte théorique a été présenté et la définition conceptuelle des variables a été effectuée. Il convient maintenant d'exposer comment ces variables seront mesurées. Le déroulement de la recherche ainsi que l'échantillon sont également présentés.

#### **1. LES INSTRUMENTS DE MESURE**

Deux instruments de mesure ont été utilisés : l'instrument multi-source pour la mesure des variables relatives au feed-back (V1a, V1b et V1c), et le questionnaire d'enquête pour les autres variables (V2, V3, V4 et V5). Voyons chacun de ces instruments plus en détail.

##### **1.1 L'instrument multi-source**

Rappelons que le GCEQ s'est adressé au LaRePe il y a quelques années, afin de mettre au point un outil qui permettrait à ses membres de savoir dans quelle mesure ils font bien leur travail dans leur rôle de leader de l'entreprise. À la suite de cette demande, le PDG-Leadership a été conçu puis mis en service. Le PDG-Leadership est un instrument multi-source en ce qu'il fait appel à plusieurs évaluateurs par personne. L'outil a été élaboré en suivant plusieurs étapes (Pettersen et St-Pierre, sous presse). Les principaux intéressés, c'est-à-dire les chefs de PME membres du GCEQ, ont été consultés à plusieurs reprises au cours du processus de développement notamment afin de dresser la liste des comportements qu'ils devraient posséder pour bien s'acquitter de leur rôle de chef de leur entreprise. Au terme de ces multiples étapes de consultation et de validation, 144 items traduisant autant de comportements jugés pertinents à la mesure des compétences de leadership du chef

ont été retenus pour composer l'instrument de mesure (Pettersen, 2002). Ces items sont regroupés en 30 compétences, elles-mêmes rassemblées selon 6 facteurs : 1) la gestion stratégique et la direction générale de l'entreprise, 2) la gestion opérationnelle centrée sur les résultats, 3) la résolution de problème et la prise de décision, 4) la gestion des ressources humaines, 5) les relations interpersonnelles et l'influence et, enfin, 6) la gestion de soi (voir tableau 1).

L'utilisation de l'instrument multi-source requiert que le chef soit évalué par au moins trois personnes de son entourage, en plus de sa propre autoévaluation. L'évalué peut donc confronter sa propre perception de ses compétences à celle exprimée par les membres de son entourage. Pour chacun des 144 items comportementaux, les évaluateurs ont à répondre à deux questions. La première est la suivante : « Selon vos propres observations, dans quelle mesure le chef de l'entreprise adopte-t-il chacun des comportements suivants lorsque requis? Si vous ne pouvez vous prononcer de façon certaine, cochez le "?" et passez à l'énoncé suivant ». Les évaluateurs indiquent leur réponse sur une échelle graduée allant de 1 (dans une très faible mesure) à 6 (exagérément). Quant à la deuxième question, elle se lit comme suit : « Croyez-vous important que le chef améliore ce comportement? » L'échelle de réponse comporte deux choix, *Oui* ou *Non*, codés respectivement 1 et 0. Pour les fins de la présente recherche, seules les informations concernant le niveau d'adoption des comportements, soit les réponses à la première question, seront retenues à titre de feed-back. Le questionnaire soumis au chef et à son entourage est identique. Une description détaillée du PDG-Leadership et de sa mise au point fait l'objet d'un article (Pettersen et St-Pierre, sous presse).

**Tableau 1**  
**Compétences mesurées par le PDG-Leadership**

<b>FACTEUR 1 Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>
1. Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise.
2. Communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement.
3. Viser l'excellence, se mesurer à des standards, poursuivre la réussite avec persévérance.
4. Être orienté vers l'action, innover, prendre des risques.
5. Connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires.
6. S'informer, se documenter au-delà des opérations courantes.
7. Développer et maintenir son réseau de contacts.
8. Faire circuler l'information.
<b>FACTEUR 2 Gestion opérationnelle centrée sur les résultats</b>
9. Planifier et organiser le travail et les projets, faciliter l'atteinte des résultats.
10. Diriger les personnes, clarifier les contributions attendues.
11. Contrôler l'exécution du travail et des projets, en assurer le suivi, évaluer les progrès accomplis.
<b>FACTEUR 3 Résolution de problème et prise de décision</b>
12. Analyser les problèmes, comprendre la situation dans son ensemble.
13. Faire preuve de jugement et de sens critique, choisir les bonnes solutions.
14. Décider, passer à l'action au moment opportun, faire ce qui doit être fait.
15. Faire face aux problèmes de personnel ou de rendement.
<b>FACTEUR 4 Gestion des ressources humaines</b>
16. Recruter avec soin, savoir s'entourer.
17. Consulter, impliquer, déléguer des responsabilités importantes.
18. Motiver, stimuler les membres de l'entreprise à l'égard du travail et des projets.
19. Reconnaître et récompenser les contributions.
20. Démontrer de la considération envers les autres, veiller à leur bien-être, apporter son soutien.
21. Former et développer les membres de l'entreprise, agir en mentor (conseiller), préparer la relève.
<b>FACTEUR 5 Relations interpersonnelles et influence</b>
22. Être à l'écoute, chercher à comprendre.
23. Faire preuve de persuasion, savoir négocier.
24. Encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe, résoudre les conflits entre les membres.
<b>FACTEUR 6 Gestion de soi</b>
25. S'adapter, faire preuve de souplesse et d'ouverture.
26. Être ouvert à la critique, accepter ses limites, apprendre de ses erreurs.
27. Avoir le sens des responsabilités, être fiable.
28. Faire preuve d'intégrité et d'équité.
29. Agir avec assurance, faire preuve d'autonomie.
30. Savoir gérer son temps, être efficace.

Les variables relatives au feed-back sont obtenues de la manière suivante à partir des réponses à la question portant sur le niveau d'adoption des comportements : « Selon vos propres observations, dans quelle mesure le chef de l'entreprise adopte-t-il chacun des comportements suivants lorsque requis? ». D'abord, la moyenne des items formant chacune des 30 compétences est compilée, pour ensuite donner lieu à la moyenne générale de l'ensemble de ces compétences. Cette opération est faite pour les autoévaluations (soi), soit la variable V1a, et pour les évaluations effectuées par les autres (autres), soit V1b. Théoriquement, ces deux variables peuvent prendre toutes les valeurs entre 1 et 6 inclusivement. La variable V1c est obtenue en soustrayant les résultats de la variable V1a de ceux de la variable V1b. Cette variable peut prendre les valeurs se situant de -5 à +5 inclusivement (voir tableau 2).

**Tableau 2**  
**Mesure des variables V1a, V1b et V1c**

<b>Variable mesurée</b>	<b>Procédure</b>	<b>Étendue théorique</b>
Autoévaluation (V1a)	Moyenne des 30 compétences évaluées par le chef	1 à 6
Évaluation par les autres (V1b)	Moyenne des 30 compétences évaluées par les membres de l'entourage	1 à 6
Écart autres-auto (V1c)	$V1b - V1a$	-5 à +5

## 1.2 Le questionnaire d'enquête

Le deuxième instrument a pour objets les variables V2 à V5. C'est un instrument qui a été élaboré spécifiquement pour les besoins de la présente recherche. Une phase exploratoire a d'abord été effectuée auprès de dix chefs sélectionnés au

hasard parmi la liste complète de ceux ayant déjà utilisé au moins une fois le PDG-Leadership.

Des dix chefs sollicités, six ont été interviewés, un en face-à-face et cinq par téléphone. Le nombre de participants requis pour cette étape était indéterminé au départ, puisque l'investigation exploratrice s'arrête lorsqu'on atteint une certaine saturation à l'égard des informations à obtenir. Ces entrevues avaient pour but d'enrichir et de bonifier le questionnaire en vue de préparer la version finale. Lors des entrevues, on leur a d'abord soumis une version préliminaire du questionnaire d'enquête. Chaque chef devait alors y répondre, toutefois en disant tout haut ce qu'il pense ainsi qu'à s'exprimer quant à la clarté et à la pertinence des questions de cette version préliminaire (voir annexe A). Le questionnaire est enrichi et modifié en fonction des commentaires ainsi récoltés. Au terme de cet exercice, on obtient la version finale du questionnaire (voir annexe B).

Le questionnaire d'enquête, dans sa version finale, se compose de quinze sections, chacune comportant entre un et huit items. S'ajoute, un paragraphe d'introduction qui figure sur la page frontispice du questionnaire et qui présente les tenants et aboutissants de l'enquête. Cette introduction permet, d'une part, de présenter les objectifs de la recherche et, d'autre part, de démontrer l'importance de participer à l'enquête (voir annexe B). On retrouve aussi une section « informative » au début et à la fin du questionnaire. Ces informations permettent de déterminer si le répondant est le chef ou un haut dirigeant de l'entreprise. Bien que certaines de ces informations se trouvent déjà dans la base des données issues du PDG-Leadership (voir section Déroulement de la collecte des données), elles serviront à vérifier l'exactitude de l'appariement de la base de données PDG-Leadership avec celle des données provenant du questionnaire d'enquête.

Pour ce qui est des variables V2 à V5, le tableau 3 indique par quels items du questionnaire elles sont mesurées ainsi que l'échelle de réponse utilisée.

**Tableau 3**  
**Mesure des variables V2, V3, V4 et V5**

Variable mesurée	Nombre d'items	Emplacement	Échelle de mesure et étendue théorique
V2 : Acceptation	7 items	Questions 9.1 à 9.7	Accord en 5 points Valeur entre 0 et 4
V3 : Besoin de changement perçu	4 items	Questions 10.1 à 10.4	Accord en 5 points Valeur entre 0 et 4
V4 : Possibilité de changement perçue	7 items	Questions 11.1 à 11.7	Accord en 5 points Valeur entre 0 et 4
V5 : Actions	3 items	Question 12.1 à 12.3	Accord en 5 points Valeur entre 0 et 4

La variable acceptation (V2) est mesurée au moyen de 7 items. Rappelons que cette variable concerne la réceptivité, l'ouverture, la satisfaction à l'égard du feed-back. Trois items sont inspirés des suggestions de Maurer *et al.*, (2002) et adaptés à notre situation. D'ailleurs, voici un de ces items : « J'accepte l'évaluation qui a été effectuée par les membres de mon entourage » (voir annexe B, item 9.2). Ont ensuite été ajoutés quatre items portants sur la satisfaction, la perception de validité, de précision, de justesse et d'efficacité à l'égard du système (voir annexe B, items 9.1 à 9.7). L'échelle de réponse est de type Likert en cinq points : (0) Pas du tout en accord, (1) Un peu en accord, (2) Moyennement en accord, (3) Fortement en accord, (4) Tout à fait en accord. Notons que c'est cette même échelle de réponse qui est utilisée avec les variables V3, V4 et V5. Pour chaque répondant, la valeur obtenue pour la variable V2 est égale à la moyenne de ces réponses pour l'ensemble de ces 7 items. Celle-ci peut varier entre 0 et 4 de sorte que plus la moyenne est élevée, plus le répondant est censé accepter le feed-back (Maurer *et al.*, 2002).

La variable besoin de changement perçu (V3) est mesurée par 4 items (voir items 10.1 à 10.4). Cette variable se définit comme étant la perception de l'évalué qu'un changement de son comportement est souhaitable. Un de ces items se lit comme suit : « Je crois que certaines de mes compétences devraient être améliorées » (voir annexe B, item 10.2). Comme pour la variable précédente, la



valeur obtenue à la variable V3 est égale à la moyenne de ces 4 items, de sorte que plus le résultat est élevé, plus le répondant est sensé percevoir un besoin de changement.

La variable possibilité de changement perçue (V4) a été définie par la croyance en sa propre capacité d'effectuer les changements envisagés ou que l'on juge souhaitables (Paglis et Green, 2002; Smither *et al.*, 1995a; Smither *et al.*, 2005a). Cette variable est donc mesurée par 7 items (voir items 11.1 à 11.7). Quatre de ces items sont des adaptations de ceux utilisés par Paglis et Green (2002). Ont été ajoutés trois autres items portant sur l'auto-efficacité et la capacité perçue quant à la possibilité d'effectuer un changement. Un de ces items va comme suit : « Je suis capable d'améliorer mes compétences » (voir annexe B, item 11.1). Notons que Paglis et Green (2002), de même que Bandura (1997), ont utilisé une échelle en 101 points (0 à 100) au moyen de laquelle le répondant indique son niveau de confiance. Toutefois, pour des fins d'homogénéité par rapport aux autres sections du questionnaire d'enquête, cette suggestion ne sera pas retenue. C'est la même échelle de type Likert en cinq points qui est utilisée. Encore une fois, la valeur de la variable est obtenue en calculant la moyenne des 7 items qui la composent. Ainsi, plus un résultat est élevé, plus le répondant est censé percevoir la possibilité d'effectuer le changement souhaité.

La variable actions (V5) est mesurée par 3 items (voir annexe B, items 12.1 à 12.3). Cette variable est définie comme l'ensemble des activités de développement de la part de l'évalué ou l'utilisation de nouveaux moyens ou nouvelles stratégies visant l'amélioration de son comportement (Maurer *et al.*, 2002). Ces trois items, dont le suivant : « Je me suis fait un plan de développement écrit » (voir annexe B, item 12.1), ont été créés pour les fins de la présente recherche, aucune recherche consultée ne proposant d'item pouvant servir à la mesure des actions.

Bien que ce ne soit pas spécifiquement ce qu'on cherche à mesurer, on retrouve certains écrits portant sur les intentions d'actions, concept apparenté à celui

des actions. Il mérite donc qu'on y porte attention. Ajzen et Fischbein (1980) sont les précurseurs en ce qui a trait à la mesure des intentions de comportement d'un évalué à la suite de l'obtention d'un feed-back. Ces derniers proposent quelques items ayant servis d'inspiration, ainsi qu'une échelle de mesure en 7 points. Cependant, Warshaw et Davis (1985) sont d'avis qu'une intention de comportement ne devrait pas se mesurer sur une échelle continue, au même titre qu'on ne peut demander à un individu de se positionner sur une échelle en 7 points en ce qui a trait à son « genre » (masculin ou féminin). Leur raisonnement se fonde sur le fait que, si l'on demande à un individu interrogé à propos de ses intentions de se positionner sur une échelle en plus de 3 points, ce dernier peut croire qu'on le questionne sur les attentes à l'égard de ses intentions. Toutefois, toujours à des fins d'uniformité, on utilise la même échelle de type Likert en cinq points pour déterminer la présence d'un plan de développement et d'intentions comportementales visant le développement. Il s'agit donc de faire la moyenne de ces items pour chaque chef. Ainsi, plus le chef obtient un score élevé, plus on peut croire qu'il a passé à l'action suite à la réception de son rapport de feed-back. De plus, dans le cadre de notre recherche, il s'agit du chef de l'entreprise. Il s'avère donc d'autant plus justifié qu'il en soit ainsi.

D'autres items s'ajoutent au questionnaire, en vue notamment de fournir aux concepteurs et aux promoteurs de l'outil des informations pertinentes en ce qui a trait à l'utilisation et au fonctionnement du PDG-Leadership (voir items figurant en 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14 et 15). Ces informations permettent de faire ressortir les principaux éléments d'améliorations souhaitées par le chef quant à l'utilisation du PDG-Leadership, informations qui ne font cependant pas l'objet de la présente recherche.

Les coefficients alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) ont été calculés pour les échelles du questionnaire d'enquête servant à mesurer les variables V2 à V5. Les

résultats font état de coefficients allant de 0,74 pour la variable V5 à 0,91 pour la variable V2, en passant par 0,76 pour V3 et 0,89 pour V4<sup>4</sup>.

## 2. LE DEROULEMENT DE LA COLLECTE DES DONNEES

La collecte des données s'est effectuée en deux temps, d'abord pour l'instrument multi-source, puis pour le questionnaire d'enquête. Voyons cela plus en détails.

### 2.1 L'administration du PDG-Leadership

À ce jour, on compte 363 chefs d'entreprise faisant partie du GCEQ qui ont demandé à utiliser le PDG-Leadership. La procédure prévoit que le chef s'autoévalue et qu'au moins trois membres de son entourage fassent également son évaluation. Le chef choisit lui-même ses évaluateurs, de qui il doit préalablement obtenir le consentement (Pettersen, 2006). On peut dire que ces chefs sont désireux de se faire évaluer car ils doivent défrayer une certaine somme pour utiliser le PDG-Leadership et ainsi obtenir leur rapport d'évaluation.

Pour préserver l'anonymat des répondants, le LaRePe, en collaboration avec le GCEQ, attribue un code à chacun des chefs et de ses évaluateurs. Les questionnaires remplis et codés de tous les répondants sont retournés au GCEQ, puis acheminés au LaRePe pour leur compilation. Au terme de la compilation, le rapport de feed-back est acheminé au chef. Une session visant à expliquer le fonctionnement du PDG-Leadership est prévue par le GCEQ pour chaque nouvel utilisateur. Chaque mois, des rencontres régionales sont organisées et traitent d'outils ou d'aspects de la gestion que le Groupement met à leur disposition. Le PDG-Leadership fait régulièrement l'objet de ces rencontres. Plusieurs des utilisateurs ont ainsi pu discuter de leur feed-back, ou encore approfondir la compréhension qu'ils ont de leur rapport de feed-back.

---

4. Outre le seuil de signification, tous les chiffres de la présente thèse ont été arrondis à la deuxième décimale.

## 2.2 L'administration du questionnaire d'enquête

Le GCEQ a fourni la liste complète de ses membres ayant déjà été évalués au moins une fois au moyen du PDG-Leadership. Chacun d'eux a reçu le questionnaire d'enquête par la poste. Le mode d'administration par la poste est privilégié pour des raisons de coût, de facilité et de rapidité d'accès aux participants.

Avant l'envoi, chaque questionnaire a été identifié à l'aide du code octroyé à chacun des chefs, et ce, pour deux raisons. La première est d'assurer le suivi de la réception. La seconde est de permettre le jumelage des informations provenant du PDG-Leadership (le feed-back) avec les informations recueillies par le questionnaire d'enquête.

Après avoir retiré les doublons (les chefs répertoriés plus d'une fois) et les informations non complètes, la liste comportait 363 participants potentiels. Le questionnaire d'enquête a été acheminé à l'ensemble d'entre eux. Au terme de ce premier envoi, deux questionnaires nous ont été retournés avec une note indiquant que la personne contactée était décédée, une enveloppe retournée avec la mention « changement administratif », deux avec une note spécifiant que la personne n'était plus à l'emploi, deux avec la mention « entreprise fermée » et, finalement, une avec la mention « déménagé » pour un total de huit questionnaires retournés sans avoir été remplis. Notons également que deux personnes ont retourné le questionnaire non complété, soit parce qu'elles n'avaient pas encore reçu son rapport, soit parce qu'elles venaient tout juste de le recevoir et qu'elles n'avaient pas eu le temps d'en prendre connaissance. Finalement, deux personnes ont retourné leur questionnaire en mentionnant qu'elles n'avaient jamais utilisé le PDG-Leadership. Une fois ces 12 personnes soustraites, il restait 351 participants potentiels. De ce nombre, nous avons reçu 49 questionnaires remplis au terme de ce premier envoi. Quelques semaines plus tard, une relance postale a été effectuée auprès de 50 personnes choisies au hasard sur la liste des 351 restantes (voir annexe C). Notons qu'il importe de dégager l'impression que l'étude est anonyme et qu'on ignore qui retourne ou non son

questionnaire. Suite à cette relance, 22 autres questionnaires complétés ont été reçus pour un total de 71 questionnaires.

Trois semaines plus tard, une seconde relance par la poste a été faite auprès de 100 personnes choisies au hasard parmi les 301 n'ayant pas encore été relancées (voir annexe D). À la suite de cette opération, 16 autres questionnaires complétés se sont ajoutés pour un grand total de 87 questionnaires, ce qui fait un taux de réponse de presque 24,8 % (87/351).

### 3. L'ECHANTILLON

Plusieurs chefs de petites et moyennes entreprises (PME) du Québec font partie du Groupement des chefs d'entreprise du Québec (GCEQ). La population visée par l'étude est constituée de tous ces chefs de PME, membres du GCEQ, évalués au moyen du PDG-Leadership. En tout, un nombre de 99 questionnaires ont été retournés dont 87 chefs ayant répondu selon les exigences. Parmi les 87 questionnaires retenus, on compte 18 femmes et 69 hommes, dont les moyennes d'âge sont respectivement de 31 et de 40 ans. Les entreprises qu'ils dirigent appartiennent majoritairement au secteur manufacturier.

Il s'agit donc d'un échantillon de convenance puisque les participants potentiels prenaient eux-mêmes la décision de répondre ou non au questionnaire et ce, sans incitatif autre que la sollicitation de leur collaboration.

## TROISIÈME CHAPITRE

### LES RÉSULTATS

#### 1. LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNEES DE RECHERCHE

L'organisation des données consiste d'abord à jumeler les données provenant du PDG-Leadership, soit l'instrument multi-source, avec celles obtenues à partir du questionnaire d'enquête. Pour ce faire, les codes ont été appariés puis vérifiés afin de s'assurer que le répondant de l'un correspond au répondant de l'autre. En raison d'erreurs ou de modifications présentes dans les listes de codes d'identification, 71 des 87 chefs de l'échantillon ont pu être inclus pour les analyses statistiques vouées au traitement des hypothèses.

De ces 71 chefs, on compte 19,1 % de femmes et 80,9 % d'hommes. La majorité d'entre eux appartiennent au groupe d'âge des 41 à 50 ans, suivis par ceux du groupe des 51 à 60 ans (voir tableau 4). Le délai entre la réception du rapport de feedback par le chef et le moment où il a rempli le questionnaire d'enquête varie d'un chef à l'autre. Le tableau 5 présente la répartition des chefs en fonction de cette information.

**Tableau 4**  
**Nombre de chefs par catégories d'âge**

Catégorie d'âge	Nombre de chefs
De 21 à 30 ans	4
De 31 à 40 ans	14
De 41 à 50 ans	30
De 51 à 60 ans	22
61 ans et plus	1

**Tableau 5**  
**Délai entre la réception du rapport de feed-back**  
**et du questionnaire d'enquête**

Délai de réception	Nombre de chefs
Moins de 3 mois	2
De 3 à 5 mois	1
De 6 à 8 mois	4
De 9 à 11 mois	1
Un an et plus	62
Sans réponse	1

On constate que la majorité des participants ont reçu leur feed-back depuis plus d'un an, soit 88,6 %, le maximum étant de cinq ans puisque le PDG-Leadership fonctionnait depuis ce temps au moment de la collecte de données. Ils devraient donc avoir eu assez de temps pour entreprendre des actions (Atkins et Wood, 2002 ; Maurer *et al.*, 2002). Finalement, on leur demande s'il s'agit de la première fois qu'ils sont évalués au moyen du PDG-Leadership. À cette question, 58 chefs ont répondu oui pour un total de 81,7 % et 13 non. De ces 13 chefs, 11 précisent l'avoir utilisé deux fois, 1 autre trois fois et 1 chef six fois (voir annexe H pour les statistiques descriptives afférentes). Notons également que 76,1 % des participants proviennent du secteur manufacturier.

### 1.1 Les analyses préliminaires

La moyenne, l'écart-type, le minimum, le maximum et l'étendue théorique de chacune des variables en cause dans les hypothèses figurent au tableau 6, alors que la matrice d'intercorrélation apparaît au tableau 7. Pour les variables relatives au feed-back (V1a et V1b), la moyenne générale du niveau d'adoption des compétences

se situe à près de 4 (soit « Dans une forte mesure »), sur un maximum théorique de 6. L'écart-type révèle une variation relativement modeste, tant chez les chefs (V1a) que chez les membres de leur entourage (V1b). La moyenne concernant l'écart autres-auto (V1c) semble démontrer un degré d'accord assez élevé entre les chefs et les autres, puisqu'elle s'avère très près de 0 (ce qui signifie l'absence d'écart). Quant aux trois autres variables, V2 (acceptation), V3 (besoin de changement perçu) et V4 (possibilité de changement perçue), elles affichent des moyennes et des écarts-types relativement semblables entre elles. Ces moyennes se situent au-delà de la catégorie « Fortement en accord » alors que les écarts-types sont plutôt élevés, indiquant une bonne dispersion chez les répondants.

**Tableau 6**  
**Statistiques descriptives des variables en cause dans les hypothèses (n=71)**

Statistiques	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Étendue théorique
<b>V1a</b> Évaluation auto	3,91	0,38	2,86	4,84	1 à 6
<b>V1b</b> Évaluation autres	3,92	0,31	3,02	4,52	1 à 6
<b>V1c</b> Écart autres-auto	0,01	0,37	-1,05	1,02	-5 à 5
<b>V2</b> Acceptation	3,22	0,69	0,57	4,00	0 à 4
<b>V3</b> Besoin de changement perçu	3,08	0,64	1,23	4,00	0 à 4
<b>V4</b> Possibilité de Changement perçue	3,13	0,61	1,43	4,00	0 à 4
<b>V5</b> Actions	2,26	0,86	0,00	4,00	0 à 4

Pour ce qui est de la variable V5 (actions), la moyenne apparaît plus faible que dans le cas des autres variables, ce qui signifie que les répondants se situent, en



moyenne, entre les catégories « Moyennement en accord » et « Fortement en accord ». Son écart-type atteste une grande dispersion.

**Tableau 7**  
**Matrice de corrélations pour les variables en cause dans les hypothèses**

<b>r</b> (seuil de signification) <b>N</b>	<b>V1a</b>	<b>V1b</b>	<b>V1c</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>
<b>V1a</b> Évaluation auto	1 . 71						
<b>V1b</b> Évaluation Autres	0,43** (0,000) 71	1 . 71					
<b>V1c</b> Écart autres- auto	-0,66** (0,000) 71	0,39** (0,001) 71	1 . 71				
<b>V2</b> Acceptation	0,27* (0,023) 70	0,20 (0,097) 70	-0,11 (0,363) 70	1 . 70			
<b>V3</b> Besoin de changement perçu	0,07 (0,553) 70	-0,07 (0,545) 70	-0,13 (0,272) 70	0,41** (0,000) 70	1 . 70		
<b>V4</b> Possibilité de Changement perçue	0,04 (0,764) 70	0,22 (0,066) 70	0,15 (0,232) 70	0,44** (0,000) 70	0,36** (0,002) 70	1 . 70	
<b>V5</b> Actions	0,08 (0,513) 70	-0,09 (0,471) 70	-0,16 (0,200) 70	0,28* (0,022) 69	0,15 (0,217) 69	0,46** (0,000) 69	1 . 70

\*\*p < 0,01 ; \*p < 0,05

Avant de passer à la vérification des hypothèses de la recherche, il convient d'examiner l'influence de certaines variables exogènes sur les variables en cause dans les hypothèses, et d'en contrôler l'effet s'il y a lieu. Ainsi, les corrélations ont été effectuées entre, d'une part, le genre des participants, leur âge, le délai depuis la réception du rapport de feed-back, le nombre de passations du PDG-Leadership et, d'autre part, les variables acceptation (V2), besoin de changement perçu (V3) et

entreprise d'actions (V5). Ces résultats apparaissent au tableau 8 (voir annexe H pour les statistiques descriptives afférentes).

**Tableau 8**  
**Corrélation des variables exogènes sur V2,V3 et V5**

<b>r</b> <b>(seuil de</b> <b>signification)</b> <b>n</b>	<b>Genre</b>	<b>Âge</b>	<b>Délai</b>	<b>Nombre</b> <b>de</b> <b>Passations</b>
<b>V2</b> <b>Acceptation</b>	0,09 (0,478) 68	0,12 (0,342) 70	-0,19 (0,121) 69	0,11 (0,376) 70
<b>V3</b> <b>Besoin de</b> <b>changement</b>	0,22 (0,066) 70	0,04 (0,764) 70	0,15 (0,232) 70	0,21 (0,082) 70
<b>V5</b> <b>Actions</b>	-0,09 (0,471) 70	0,08 (0,513) 70	-0,16 (0,200) 70	0,13 (0,302) 70

\*\*p < 0,01 ; \*p < 0,05

À l'examen du tableau 8, on constate qu'aucune des relations n'est significative à un seuil de 5 %. Toutefois, deux d'entre elles sont significatives à un seuil de 10 %<sup>5</sup> avec le besoin de changement perçu (V3), soit le genre (codé 1 pour les femmes et 2 pour les hommes) et le nombre de passations. Il n'y aurait donc pas lieu de contrôler ni l'âge ni le délai puisqu'aucune de ces variables n'a d'influence significative. Cependant, pour ce qui est du genre et du nombre de passations, des mesures visant leur contrôle seront prises avant le test des hypothèses mettant en cause le besoin de changement perçu (V3). Ces précisions étant faites, la vérification des hypothèses peut alors s'entamer.

<sup>5</sup> On choisit un seuil de 10 % pour éviter l'erreur de type 2.

## 1.2 La vérification des hypothèses

### 1.2.1 La première hypothèse

**H<sub>1</sub>** : Plus l'évaluation provenant des autres est positive (V1b), plus son acceptation (V2) est forte.

Cette première hypothèse suppose une relation positive entre l'évaluation provenant des autres (V1b) et l'acceptation de l'évaluation par le chef (V2). L'indice de corrélation entre V1b et V2, figurant au tableau 7, s'élève à 0,20, ce qui indique une relation dans le sens prévu par l'hypothèse, mais non statistiquement significative au seuil de 5 %. L'hypothèse H<sub>1</sub> s'en trouve non supportée.

### 1.2.2 La deuxième hypothèse

**H<sub>2</sub>** : Plus l'évaluation provenant des autres (V1b) surpasse l'autoévaluation (V1a), plus son acceptation (V2) est forte, et inversement.

Cette seconde hypothèse suppose que la relation devrait être positive au sens que plus les résultats de l'évaluation provenant des autres sont supérieurs (ou égaux) aux résultats de l'autoévaluation, plus l'acceptation est forte puisque les chefs devraient percevoir le feed-back comme étant positif et l'accepter davantage.

L'utilisation des écarts comme variable pour l'analyse de la relation avec un autre critère pose certains problèmes (Brutus, Fleenor et Tisak, 1999b ; Edwards, 1994a ; Edwards 1994b ; Edwards, 1995 ; Edwards et Parry, 1993). À cet effet, Edwards (1995) propose un modèle en plusieurs étapes afin de déterminer l'influence de la variable sur le critère, dans ce cas-ci, la variable écart autres-auto (V1c) sur l'acceptation (V2). Voyons ce qui en est.

La première étape consiste à investiguer la valeur prédictive de la différence entre l'évaluation produite par les autres (V1b) et celle produite par le chef (V1a) sur l'acceptation. Le résultat ( $r = -0,11$ ) montre que cette différence (V1c) ne

prédit pas l'acceptation de manière significative avec un  $F(1,68) = 0,839$  ( $r^2 = 0,01$  ;  $p=0,36$ ). Conséquemment, la démarche s'arrête ici et l'hypothèse  $H_2$  s'en trouve non supportée.

### 1.2.3 La troisième hypothèse

**$H_3$**  : Plus les résultats de l'autoévaluation sont faibles (V1a), plus le besoin de changement perçu (V3) augmente.

La troisième hypothèse suppose une relation inverse entre les résultats de l'autoévaluation du chef (V1a) et le besoin de changement perçu (V3). Tel que relevé par l'examen du tableau 8, il convient de contrôler l'effet des variables genre et nombre de passations. Une façon d'y parvenir est de procéder à la stratification de l'échantillon afin de rendre les groupes comparables en regard de ces deux variables (Kerlinger, 1986 ; Miller, 2007). Cela effectuée,  $H_3$  a été vérifiée pour chacun de ces groupes. Ainsi, pour la variable genre, deux groupes ont été créés : celui des femmes ( $n=13$ ) et celui des hommes ( $n=55$ ). Les coefficients de corrélation pour cette stratification sont de -0,48 pour les femmes et de 0,24 pour les hommes. Pour les femmes, la corrélation est dans le sens escompté alors que, pour les hommes, la corrélation est dans le sens contraire à ce qui est prévu dans l'hypothèse. Aucun des coefficients n'est significatif au seuil de 5 %. Il faut toutefois souligner la petite taille de l'échantillon de femmes qui affecte considérablement la puissance du test statistique. Ensuite, pour la variable nombre de passations, deux groupes ont aussi été créés dont le premier correspond à ceux ayant utilisé le PDG-Leadership une seule fois ( $n=58$ ) et le second correspond à ceux l'ayant utilisé plus d'une fois ( $n=12$ ). Les coefficients de corrélation obtenus sont 0,08 pour le premier groupe et -0,02 pour le second. Non seulement ces corrélations sont non significatives, mais celle du premier groupe est de sens contraire à celui supposé dans l'hypothèse. Bref, une fois pris en compte le genre et le nombre de passations,  $H_3$  n'est pas supportée, si ce n'est qu'un appui partiel pour les femmes.

#### 1.2.4 La quatrième hypothèse

**H<sub>4</sub>** : Plus les résultats de l'évaluation provenant des autres (V1b) sont faibles, plus le besoin de changement perçu (V3) augmente.

La quatrième hypothèse suppose une relation négative entre les résultats provenant des autres (V1b) et le besoin de changement perçu par le chef (V3). Comme pour H<sub>3</sub>, il convient de contrôler l'effet des variables genre et nombre de passations. Ainsi, H<sub>4</sub> a été vérifiée pour chacun des groupes. Les coefficients de corrélation sont de -0,24 pour les femmes et de -0,07 pour les hommes. Bien que les corrélations soient dans le sens supposé par l'hypothèse, il demeure que ces dernières sont non significatives au seuil de 5 %. Ensuite, pour la variable nombre de passations, les coefficients de corrélation obtenus sont de -0,08 pour le premier groupe et 0,03 pour le second, tous deux non significatifs. Donc, l'hypothèse s'en trouve non supportée.

#### 1.2.5 La cinquième hypothèse

**H<sub>5</sub>** : Plus l'acceptation de l'évaluation (V2), le besoin de changement perçu (V3) et la possibilité de changement perçue (V4) sont élevés, plus la personne évaluée va s'engager dans des actions pour améliorer ses compétences.

Cette dernière hypothèse suppose que l'effet conjugué des trois variables V2, V3 et V4 influence les actions (V5). Autrement dit, il y aurait un effet d'interaction entre V2, V3 et V4 sur V5. Mais d'abord, examinons, à titre indicatif, les corrélations simples entre ces variables. Soulignons qu'il n'y a pas lieu de contrôler les variables exogènes puisqu'aucune d'entre elles n'a d'influence significative sur V5 (voir tableau 8). Les corrélations apparaissant au tableau 7 indiquent que les relations entre, d'une part, les trois variables V2, V3 et V4 et, d'autre part, la variable V5 sont toutes positives, bien que seules les variables V2 et V4 donnent lieu à des relations statistiquement significatives. Ces résultats indiquent que la variable V4, soit la croyance en la possibilité de changement, est déterminante avec 21 % de

variance expliquée (0,46 au carré = 0,21), suivie par la variable V2, soit l'acceptation de l'évaluation avec 8 % de variance expliquée (0,28 au carré = 0,08). Pour sa part, la variable V3, soit la perception d'un besoin de changement, aurait peu d'effet, tel qu'attesté par la corrélation de 0,15.

Voyons maintenant l'effet conjugué de ces trois variables sur la variable actions (V5). Pour ce faire, on applique un modèle de régression de type pas à pas avec V2, V3 et V4 et leurs interactions (V2xV3 ; V2xV4 ; V3xV4 ; V2xV3xV4) sur V5. Mais avant, un diagnostic de la multicollinéarité doit être effectué afin de vérifier si ce modèle de régression peut s'appliquer (voir tableau 9).

**Tableau 9**  
**Diagnostic de colinéarité des variables**

Variable	VIF (seuil de signification)
Valeur moyenne de V2	2,05 (0,297)
Valeur moyenne de V3	1,34 (0,959)
Valeur moyenne de V4	1,65* (0,002)
V23	2,17 (0,118)
V24	2,76 (0,392)
V34	1,83 (0,979)
V234	3,15 (0,498)

\*\* p < 0,01 ; \* p < 0,05

Ce test montre que même avec les interactions doubles et l'interaction triple, il n'y a que peu de multicollinéarité. La procédure de régression peut donc être effectuée. Le tableau 10 en présente les résultats.

**Tableau 10**  
**Résultats de la régression pas à pas**  
**des variables V2, V3 et V4 et de leurs interactions sur V5**

Variable	r	r <sup>2</sup>	B	t
<b>V4</b> Possibilité de changement perçue	0,46**	0,21	0,46 (0,000)	4,21**
<b>V2</b> Acceptation	0,47	0,22	0,09 (0,461)	0,74
<b>V3</b> Besoin de changement perçu	0,47	0,22	-0,02 (0,890)	-0,14
<b>V23</b> Acceptation X besoin de changement perçu	0,48	0,23	-0,13 (0,270)	-1,11
<b>V24</b> Acceptation X possibilité de changement perçue	0,50	0,25	0,01 (0,933)	0,09
<b>V234</b> Acceptation X Besoin de changement perçu X Possibilité de changement perçue	0,50	0,25	0,02 (0,912)	0,11
<b>V34</b> Besoin de changement perçu X possibilité de changement perçue	0,50	0,25	-0,04 (0,720)	-0,36

\*\*p < 0,01 ; \*p < 0,05

Les valeurs *Beta* et *t* valent pour l'étape à laquelle les variables ont été entrées.

Le coefficient de la régression au moment où toutes les variables sont présentes dans le modèle est significatif avec un  $F(7, 61) = 2,929$ ,  $p = 0,01$ . À la lumière des résultats, le constat principal qui se dégage est que seule la V4 entre dans le modèle; les autres sont exclues car non statistiquement significatives. Une fois la variable V4 prise en compte, aucune autre des variables n'a d'effet sur V5, qu'elles soient prises isolément ou combinées entre elles, ce qui invalide, en partie, le modèle conceptuel.

Afin d'ajouter des éléments d'analyse, on a recodé les résultats de chaque variable indépendante (V2, V3 et V4) avec les valeurs + ou -, selon que le résultat se situe au-dessus ou en-dessous de sa médiane. On a ensuite compilé les résultats de la variable (V5) en fonction de chaque sous-groupe formé des diverses combinaisons de valeurs des variables indépendantes (voir tableau 11). Cette procédure permet d'examiner l'effet de chaque variable et de leurs combinaisons, un peu à la manière d'un devis expérimental puisque cela correspond à l'esprit de  $H_5$  qui suppose un effet conjugué entre plusieurs variables.

À la lecture des résultats, on constate que les moyennes vont de 1,67 à 2,89 sur un maximum théorique de 4. La moyenne la plus faible, soit 1,67, appartient au groupe de chefs ayant un résultat inférieur à la médiane pour V4, V3 et V2. Cela signifie que ce groupe de chefs possédant un degré d'acceptation, un besoin de changement perçu et une possibilité de changement perçue moindre que les autres entreprennent moins d'actions, ce qui va dans le sens de  $H_5$ . En revanche, conformément à  $H_5$ , on s'attend à ce que le groupe qui entreprend le plus d'actions soit formé des chefs dont les résultats sont supérieurs à la médiane sur ces trois variables (V2, V3 et V4). Effectivement, ces chefs obtiennent une moyenne de 2,61, qui serait la moyenne la plus élevée n'eut été de la moyenne de 2,89 de leurs collègues inférieurs à la médiane sur V3. Il faut dire que ces derniers ne sont que trois, ce qui accroît l'effet possible du hasard sur leurs résultats. Par ailleurs, on constate encore l'influence déterminante de V4 sur V5, déjà mise en lumière plus tôt par les corrélations simples et la régression. En effet, aucune des moyennes pour les



groupes de chefs ayant des résultats inférieurs à la médiane sur V4 ne parvient à surpasser celles de leurs vis-à-vis présentant des résultats supérieurs pour cette variable.

**Tableau 11**  
**Résultats moyens de V5 pour chacun des groupes formés**  
**à partir des variables indépendantes dichotomisées**

	V4			
	+		-	
	V3		V3	
	+	-	+	-
V2+				
(moyenne)	2,61	2,89	2,17	2,40
(n)	19	3	10	3
(écart-type)	0,85	0,69	0,72	1,50
V2-				
(moyenne)	2,52	2,50	2,19	1,67
(n)	7	4	7	17
(écart-type)	0,66	1,04	0,63	0,75

Les résultats issus de l'ensemble de ces analyses font que H<sub>5</sub> s'en trouve non supportée.

## 2. L'INVENTAIRE DES ACTIONS ENTREPRISES

En résumé, les résultats quantitatifs indiquent que plus les chefs perçoivent la possibilité de changement (V4), plus ils ont tendance à passer à l'action (V5). Mais quelles sont ces actions? Afin de connaître de quelles actions il s'agit, une question ouverte leur a été posée dans le questionnaire d'enquête : « Depuis que vous avez reçu votre rapport d'évaluation, quelles sont les actions que vous avez entreprises pour

améliorer vos compétences ou vos comportements de chef? » (voir annexe B, question 7). À l'instar de certains auteurs (Maurer *et al.*, 2002; Smither *et al.*, 2005a; Maurer et Palmer, 1999), on demandait aux répondants d'indiquer : a) si les actions étaient en cours de réalisation ou complétées, et b) si elles étaient effectuées dans l'entreprise ou en-dehors de celle-ci et ce, en vue d'obtenir de l'information sur le degré d'engagement tel qu'il est discuté dans la littérature.

On dénote 39 des 87 chefs qui disent avoir entrepris des actions. Le nombre d'actions par chef va de 1 à 15. De ces actions, 39 sont complétées et 58 en cours, 31 ont été effectuées dans l'entreprise et 25 en dehors de l'entreprise<sup>6</sup>. Il est intéressant de constater que le nombre d'actions que les chefs disent avoir entreprises s'avère réaliste, soit une moyenne de 3,1 actions par chef. Deux répondants ont souligné que le rapport d'évaluation contenait trop peu d'indications quant aux améliorations souhaitées pour entreprendre quoi que ce soit.

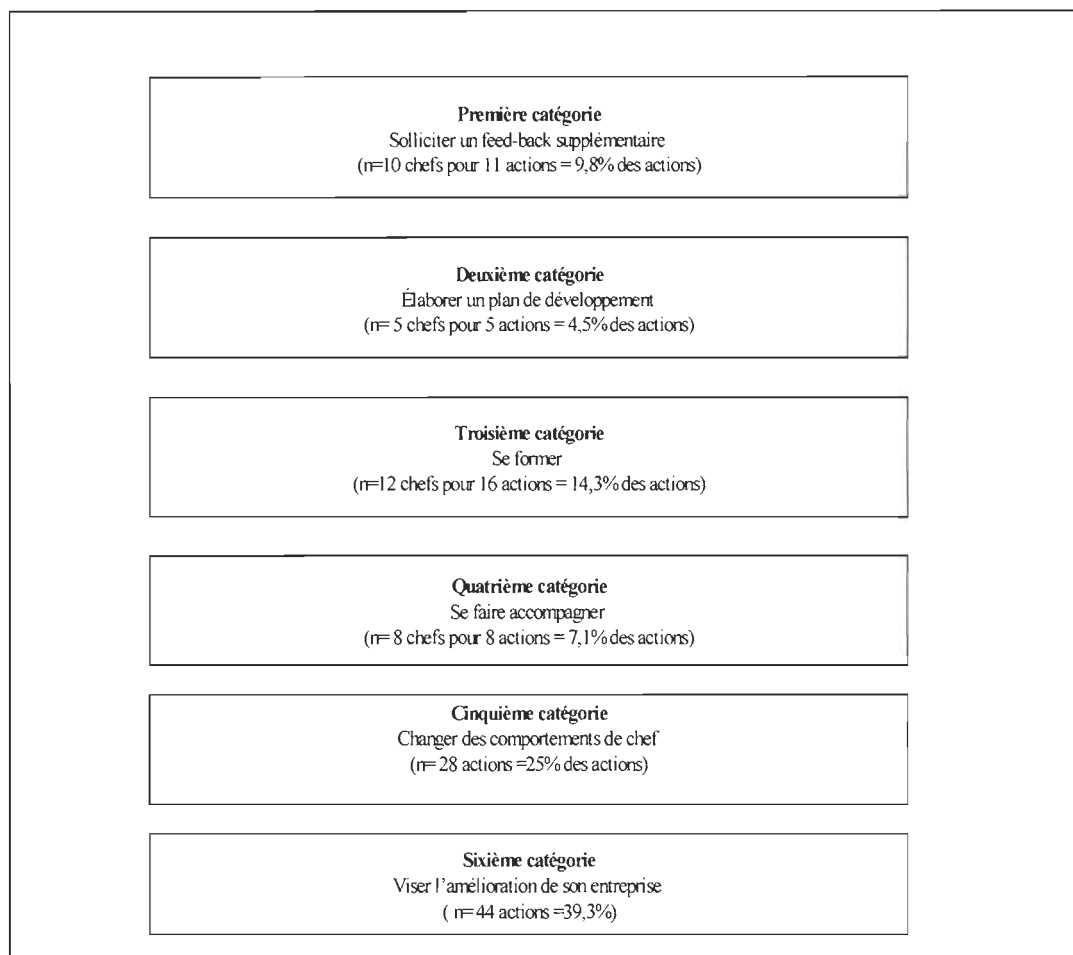
La liste de ces actions figure à l'annexe F. À partir de cette liste, une première catégorisation a été effectuée en se basant sur le modèle préliminaire proposé par Smither *et al.* (2005a) en ce qui concerne l'amélioration de la performance à la suite d'une évaluation multi-source ainsi que sur les avancées de Longenecker et Fink (2006) à ce sujet (voir annexe G). Une synthèse des résultats de cette catégorisation est présentée à la figure 5.

La première catégorie d'actions entreprises à la suite de l'obtention du rapport de feed-back a trait à la recherche d'un feed-back supplémentaire. La recherche de feed-back supplémentaire semble être la première action entreprise, puisqu'elle s'effectue immédiatement après la réception du rapport. Ces actions vont de la demande d'informations additionnelles à une ou plusieurs personnes jusqu'au partage, avec l'équipe, des objectifs visant l'amélioration.

---

6. On dénote 15 chefs qui n'ont rien inscrit à ces catégories.

**Figure 5**  
**Catégories d'actions entreprises par le chef à la suite de l'obtention du feed-back**



Selon la littérature consultée, lorsque l'individu met ses intentions en application, il entre dans la phase d'action consistant à agir dans le sens des objectifs fixés et à solliciter un feed-back additionnel, en vue de vérifier l'atteinte desdits objectifs. Pour en savoir plus, les questions suivantes ont été soumises aux chefs (voir annexe B, items 8, 8.1 et 8.2) : « Avez-vous sollicité un feed-back supplémentaire suite à la réception de votre rapport? » ; « Si oui, auprès de qui? » ; « Par quel moyen avez-vous sollicité ce feed-back supplémentaire? ».

Les résultats indiquent que 68 chefs ont répondu « non » alors que 19 autres ont dit avoir sollicité un feed-back supplémentaire à une personne ou plus. Les personnes sollicitées peuvent être : l'équipe de direction (n=1); le président (n=2); l'associé (n=2); le directeur général (n=1); le vice-président (n=1); le comité de direction (n=2); le comptable (n=1); le directeur des opérations (n=2); le directeur administration finance (n=3); le directeur des ventes (n=3); le directeur de l'approvisionnement (n=1); le directeur des RH (n=1); le directeur d'usine (n=1); d'autres membres du GCEQ (n=3); les collègues (n=1); la conjointe (n=1); un consultant ou coach (n=4); les évaluateurs (n=1); les employés (n=1). Les moyens utilisés pour solliciter ce feed-back supplémentaire sont : la rencontre informelle vouée à la discussion des résultats (individuelle (n=7) et en groupe (n=4)); la rencontre formelle vouée à l'élaboration d'un plan de développement consultant (n=1); l'entrevue d'évaluation (n=2). Au total, à la question portant directement sur les actions (voir annexe B, question 7), 10 chefs disent avoir entrepris des actions qui correspondent à la recherche de feed-back (voir annexe F, section 8). Ainsi, 9,8 % des actions entreprises appartiennent à cette première catégorie.

La deuxième catégorie d'actions a trait à l'établissement d'un plan de développement. On pourrait croire qu'il s'agit là d'intention d'action, de réflexion ou d'intention de modification des attitudes, mais le fait de procéder à l'élaboration de ce plan ou à la formulation d'une intention peut être considéré comme une action en soi. Cinq chefs ont mentionné avoir fait quelque chose en ce sens, ce qui compte pour 4,5 % des actions entreprises (voir annexe F).

La troisième catégorie touche à la formation. On distingue deux types d'activités caractérisant la formation. Le premier type concerne l'activité de recherche d'information qui consiste en l'ensemble des opérations, méthodes ou procédures ayant pour but d'extraire des informations relatives à l'exercice de ses fonctions professionnelles. Le second type concerne l'activité de formation proprement dite qui, elle, correspond à l'ensemble des connaissances théoriques ou pratiques acquises en vue d'une modification volontaire du comportement dans

l'exercice de ses fonctions professionnelles. Ces activités comportent habituellement les phases de définition des objectifs en termes de comportement, de construction du programme, d'application du programme avec appel éventuel à diverses techniques de communication et de validation (p.ex. formation continue, formation d'appoint, formation à distance, formation aux adultes, formation professionnelle, formation en entreprise)<sup>7</sup>. Six chefs ont mentionné avoir fait des lectures supplémentaires pour leur développement. Douze autres se sont formés en assistant à des colloques, ateliers, séminaires ou formations diverses; l'un d'entre eux a opté pour des études de maîtrise. Cette catégorie représente 14,3 % des actions.

La quatrième catégorie d'actions porte sur la recherche d'accompagnement en vue du développement. Ces actions sont plus faciles à catégoriser puisque très concrètes. Ainsi, trois chefs ont mentionné avoir eu recours à du coaching, un à du mentorat, et quatre autres à l'expertise d'un consultant, ce qui compte pour 7,1 % des actions.

La cinquième catégorie touche directement les actions entreprises pour le développement ou le changement des comportements de chef. Rappelons que les compétences mesurées par le PDG-Leadership se divisent en 6 facteurs. Puisque le nombre d'actions n'est pas suffisamment élevé pour les analyser en fonction de ces facteurs, on scinde celles-ci en deux groupes distincts, soit : 1) les actions visant l'amélioration des compétences de gestion et de leadership, et 2) celles davantage reliées à l'amélioration des compétences de communication et de relations interpersonnelles. L'analyse des réponses montre que 20 actions entreprises visent l'amélioration des compétences de gestion et de leadership, alors que 8 autres visent l'amélioration des compétences communicationnelles, ce qui représente au total 25 % des actions.

La sixième et dernière catégorie concerne l'amélioration de l'entreprise. On constate que les actions entreprises portent sur deux aspects de l'organisation : 1)

---

7. Adaptation de définitions fournies par l'Office de la langue française.

l'amélioration des processus de gestion et 2) l'amélioration de la communication organisationnelle. On compte 32 actions portant sur le premier aspect et 10 sur le second. Il s'agit de la catégorie comportant le plus grand nombre d'actions entreprises, avec 39,3 %.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### LA DISCUSSION

La discussion qui suit sera abordée en deux temps. Il sera premièrement question de la considération théorique supportant la présente thèse, soit l'examen des variables qui influencent le fait que les chefs entreprennent des actions à la suite de leur feed-back. La considération pratique de la recherche fera l'objet d'une deuxième section traitant de l'apport du système de FMS, de même que des actions entreprises à la suite de son utilisation.

#### 1. LA CONSIDERATION THEORIQUE

Selon le modèle conceptuel utilisé aux fins de la présente recherche, le contenu du feed-back, positif ou négatif, ou la similitude du feed-back provenant des autres avec son autoévaluation devrait influencer les variables « acceptation » (V2) et « besoin de changement perçu » (V3), qui elles, exercent une influence sur le fait d'entreprendre des actions (Smither *et al.*, 2005a). Les résultats obtenus indiquent plutôt que la nature du feed-back n'a pas d'incidence sur l'acceptation et le besoin de changement perçu, si ce n'est pour les chefs de genre féminin en ce qui concerne le besoin de changement perçu. Il ressort également que l'effet d'interaction triple (acceptation de l'évaluation, besoin de changement perçu, possibilité de changement perçue) ne correspond pas à ce qui est supposé par le modèle conceptuel. De prime abord, le constat qui semble ressortir alors est que, chez les chefs, la réaction en matière d'entreprise d'actions ne s'effectue pas complètement selon le modèle conceptuel utilisé. Avant de conclure, toutefois, gardons à l'esprit que ce modèle est une adaptation d'un modèle préliminaire proposé par Smither *et al.*, (2005a), qui n'a pas été validé et qui, rappelons-le, s'adresse aux évalués en général. Voyons cela plus en détail.

### 1.1 L'influence du feed-back sur l'acceptation de l'évaluation

La présente section discute des deux hypothèses concernées par l'influence du feed-back sur l'acceptation, soit  $H_1$  et  $H_2$ . La première hypothèse ( $H_1$ ) suppose une relation positive entre l'évaluation provenant des autres (V1b) et l'acceptation de l'évaluation par le chef (V2). Rappelons que les résultats indiquent une relation dans le sens prévu par l'hypothèse mais non statistiquement significative, ce qui fait que l'hypothèse s'en trouve non supportée. Ainsi, contrairement à ce que suppose le modèle conceptuel, la nature du feed-back provenant de l'entourage ne semble pas affecter la réaction du chef. Voyons de plus près les éléments pouvant contribuer à expliquer cela.

Soulignons d'abord qu'il semble que l'acceptation dépende de la croyance de l'évalué en l'honnêteté de ses évaluateurs (Leng *et al.*, 2002). Dans ce cas-ci, la question à se poser est : « Est-ce que le chef perçoit que son entourage possède les connaissances et les compétences adéquates pour procéder à son évaluation, et ce, en toute honnêteté? ». Cette perception s'apparente à la perception de validité discutée dans la littérature portant sur l'évaluation de la performance au travail.

Une des particularités de la présente thèse est que la personne évaluée est le leader de l'entreprise. C'est donc dire que l'évaluateur est, dans la grande majorité des cas, un subordonné de l'évalué. En quelque sorte, le feed-back provenant des autres correspond à une évaluation de ce que les subordonnés pensent des compétences en leadership de leur supérieur. Même si la procédure suivie dans le cadre de l'implantation du PDG-Leadership remplit les conditions d'anonymat et de confidentialité nécessaires pour assurer la justesse de l'évaluation, le contexte méthodologique est délicat.

Il convient de se demander si un subordonné possède effectivement la capacité ou la perspective pertinente pour se livrer à l'exercice d'évaluation des compétences de son chef. Par ailleurs, a-t-il une vue d'ensemble des connaissances de



la fonction de chef et des compétences requises pour produire une évaluation juste? Ou, à tout le moins, le chef perçoit-il qu'un subordonné possède ces compétences? En réponse à ce questionnement, certains commentaires recueillis auprès de chefs évalués lors de la résidence en entreprise ou lors de la collecte des données portent à croire qu'en raison de leur position unique, les chefs d'entreprise sous-estiment la capacité de leurs évaluateurs à fournir un diagnostic juste et pertinent. Ils douteraient également de la bonne compréhension de leur entourage quant à leurs responsabilités et aux problèmes qu'ils rencontrent. Ils mentionnent, par exemple, que les évaluateurs ne sont pas à même de percevoir l'ampleur de leur rôle et des comportements qu'ils doivent exercer dans le cadre de leur fonction de chef, ou encore qu'ils ne possèdent pas la capacité de les évaluer (voir annexe F, questions 14.2 et 15). On peut également penser que, du seul fait qu'ils sont chefs, ils pourraient se fier davantage à leur perception qu'à celle des autres, ce qui peut contribuer à expliquer, en partie, l'influence non significative du feed-back en provenance des autres sur leur acceptation de l'évaluation.

D'autres éléments explicatifs peuvent s'ajouter à ceux-là. Il a déjà été mentionné que le degré d'engagement de l'évalué envers l'organisation, avant son évaluation, devrait avoir une incidence sur l'acceptation (Allen et Meyer, 1996, dans Smither *et al.*, 2005a). On peut en effet s'attendre d'un chef d'entreprise qu'il soit engagé envers son organisation à un degré plus élevé qu'un employé (Brazeal, Schenkel et Azriel, 2008). Le chef est le chef, que l'on pourrait croire plus ou moins redevable envers quiconque quant à son amélioration future, certes redevable à son entreprise mais plus ou moins à ses employés. Par ailleurs, on constate que ce n'est pas parce qu'ils sont « volontaires » que les évalués accepteraient nécessairement leur évaluation. Le fait de souscrire au processus d'évaluation (d'être « volontaire ») n'a peut-être pas d'incidence sur l'acceptation de l'évaluation-même.

La deuxième hypothèse (H<sub>2</sub>) suppose que plus l'évaluation provenant des autres surpasse l'autoévaluation, plus l'acceptation est forte puisque les chefs

devraient percevoir le feed-back comme positif. Étrangement, les résultats obtenus vont dans le sens inverse, bien que le coefficient de corrélation se soit avéré non significatif. Quel élément donc pourrait contribuer à expliquer ce résultat ?

Brett et Atwater (2001) mentionnent que pour accepter son feed-back, l'évalué doit percevoir que celui-ci contient des éléments pertinents et utiles lui permettant de se développer ou de s'améliorer. Afin de tenir compte de cet aspect et d'en mesurer le potentiel, un item a spécifiquement été ajouté au questionnaire : « Le *PDG-Leadership* m'a été utile » (voir annexe B, item 13.4). Les réponses données pour cet item de même que les commentaires recueillis lors de l'enquête indiquent que les chefs trouvent effectivement que le *PDG-Leadership* est un outil utile (voir annexe F, section « Autres commentaires »). Cela pourrait contribuer à expliquer que les chefs acceptent jusqu'à un certain point l'évaluation, et ce, sans égard à la nature de ce feed-back.

## **1.2 L'influence du feed-back sur le besoin de changement perçu**

La présente section discute des deux hypothèses concernées par l'influence du feed-back sur le besoin de changement perçu, soit  $H_3$  et  $H_4$ . La troisième hypothèse ( $H_3$ ) suppose une relation inverse entre les résultats de l'autoévaluation du chef ( $V1a$ ) et le besoin de changement perçu ( $V3$ ). Rappelons qu'une stratification de l'échantillon a dû être effectuée, ce qui a permis d'observer une distinction entre les hommes et les femmes. La relation s'est néanmoins révélée significative uniquement chez les femmes, et seulement à un seuil de 10 %. L'hypothèse s'en trouve donc non supportée si ce n'est qu'un appui partiel pour le groupe des femmes. En guise d'explication, mentionnons que certains auteurs laissent entrevoir des différences significatives dans les comportements de gestion adoptés par les femmes par rapport à ceux des hommes (Choi, 2004 ; Guimond *et al.*, 2007 ; Rosenthal *et al.*, 1996). Plus particulièrement au regard du feed-back, Choi (2004) précise que les femmes font davantage preuve d'ouverture à propos d'elles-mêmes. Rappelons également que la

recension des écrits mentionne que les femmes ont une tendance à percevoir, de manière moins favorable, leur performance à titre de gestionnaire (Rosenthal *et al.*, 1996). Ceci explique certainement, en partie, le fait que la relation s'avère significative et que pour elles, plus les résultats de leur propre évaluation (autoévaluation) sont faibles, plus leur perception à l'effet qu'un changement est souhaitable augmente.

Quant à la quatrième hypothèse, elle suppose une relation négative entre les résultats provenant des autres (V1b) et le besoin de changement perçu par le chef (V3). Rappelons que les résultats ne supportent pas l'hypothèse puisqu'ils indiquent que la relation entre V1b et V3 est négative mais non significative. Devant ce constat, on est amené à se demander ce qui peut expliquer que ni les résultats de l'autoévaluation ni ceux des évaluations produites par les autres ne contribuent, de manière aussi directe que ce que le modèle suppose, à faire en sorte que le chef perçoive le besoin de changer quelque chose.

Il semble que la nature des motifs pour lesquels le FMS est utilisé constitue une piste d'interprétation. La recension des écrits a permis de faire ressortir les mobiles pour lesquels un individu désire utiliser un système d'évaluation ou recevoir un feed-back. Afin d'en apprendre sur les raisons qui guident le désir des chefs d'utiliser le PDG-Leadership en particulier, le questionnaire d'enquête comportait, à titre exploratoire, la question suivante : « Pourquoi avez-vous décidé d'utiliser le PDG-Leadership? » (voir annexe B, question 4). Pour chacune des raisons proposées dans le questionnaire, ils devaient répondre sur une échelle de 0 à 4 (« Pas du tout important » à « Extrêmement important ») : Trois raisons ressortent : 1) connaître leurs forces et leurs faiblesses (moyenne = 3,51), 2) développer ou améliorer certains aspects de leurs comportements (moyenne = 3,45) et 3) développer ou améliorer certains aspects de l'organisation (moyenne = 3,10). Le premier motif consisterait à comparer leur propre évaluation à celle effectuée par leur entourage concernant leurs compétences à gérer l'entreprise. Le PDG-Leadership leur permettrait de recueillir

des informations de première main pouvant les outiller dans leur amélioration comme chef et dans l'amélioration de leur organisation.

En somme, si les chefs ne veulent que savoir ce que les autres pensent d'eux (V1b), pour ensuite comparer cette information avec ce qu'eux-mêmes pensent (V1a), le PDG-Leadership leur permet d'atteindre leur objectif, cela sans pour autant qu'ils perçoivent de besoin de changer quelque chose ou qu'ils aient à formuler d'intention de s'améliorer par la suite. On pourrait aussi penser que le fait que le feed-back provenant des autres soit positif ou négatif importe peu pour ces chefs d'entreprise, puisqu'il n'y a pas de sanction de rattachée à une mauvaise évaluation, comme c'est le cas pour les employés. Il faut toutefois jouer de prudence à ce propos. Le fait de donner aux membres de son entourage, dont les subordonnés, la possibilité de porter un regard critique sur soi pourrait en effet être considéré comme une forme de sanction. Et même si le chef choisissait des personnes susceptibles de ne pas trop le critiquer, cela ne garantirait en rien que leurs évaluations ne soient pas critiques. Peut-être que le chef apprend de ses évaluations et, étant normalement motivé à améliorer son entreprise, il y réagit davantage qu'un évalué en général. Enfin, il importe de rappeler que la littérature révèle que plusieurs récipiendaires peuvent tout simplement ne pas considérer qu'ils ont besoin de changer (Smither *et al.*, 2004).

Quoi qu'il en soit, positif ou négatif, un feed-back est un outil de communication permettant, entre autres choses, aux chefs de connaître la perception des autres sur leur gestion et de la comparer avec la leur. De tout ce qui précède, il ressort que chez ces chefs, l'acceptation et le besoin de changement perçu ne semblent pas en relation aussi directe avec le feed-back que ce qu'on aurait pu croire.

### **1.3 L'effet d'interaction triple sur l'entreprise d'actions**

La cinquième hypothèse (H<sub>5</sub>) suppose un effet conjugué des trois variables V2, V3 et V4 sur les actions (V5). Or, les analyses statistiques réalisées n'ont pas permis de déceler la présence d'un tel effet d'interaction triple. Par contre, chacune

des trois variables (V2, V3 et V4) produisent un effet dans le sens prévu par le modèle. Cette portion du modèle impliquant V5 n'est donc pas totalement rejetée. Voyons de plus près la contribution de chacune des variables ayant une influence sur les actions.

### *1.3.1 La contribution de l'acceptation*

Certains auteurs voient l'acceptation du feed-back (V2) comme la variable médiatrice centrale sur laquelle repose l'amélioration de la performance de l'évalué, performance qui se traduit à son tour par l'entreprise d'actions (V5) (Anseel *et al.*, 2007). Les résultats de la présente recherche révèlent effectivement qu'il existe une relation significative entre l'acceptation (V2) et les actions entreprises (V5) ( $r = 0,28$ ,  $p \leq 0,02$ ).

### *1.3.2 La contribution du besoin de changement perçu*

La simple perception qu'un changement ou qu'une modification de comportement est souhaitable devrait faire augmenter la probabilité que l'évalué entreprenne subséquemment des actions (Maurer et Tarulli, 1994). Le modèle conceptuel de la présente recherche s'accorde avec cette idée. Rappelons toutefois qu'un évalué peut percevoir qu'un changement de comportement s'avère nécessaire sans toutefois faire les efforts pour produire ledit changement (Smither *et al.*, 2005a). Les résultats obtenus vont en ce sens et montrent que dans le cas de ces chefs d'entreprise, cette perception — qui correspond au besoin de changement perçu — n'a pas d'incidence significative sur le fait d'entreprendre des actions. Plusieurs éléments peuvent contribuer à expliquer cet état de choses.

Même si le fait de ne pas avoir confiance en ses évaluateurs peut nuire à la relation feed-back versus besoin de changement perçu (Alvarez, Barney et Bosse, 2003), il demeure que le manque de confiance en tant que tel ne devrait pas nuire à l'entreprise d'actions (V5). De fait, comme la littérature le mentionne à propos des

personnes clés d'une entreprise, et ainsi que les commentaires recueillis pendant la résidence ou lors de la collecte de données le révèlent (voir annexe F, question 14.1), un chef d'entreprise se sent généralement laissé à lui-même dans l'exercice de ses fonctions. Diriger une organisation ou en être le chef est une tâche difficile à assumer seul (Mintzberg, 2004). Les dirigeants avouent ne pas avoir beaucoup d'outils à leur disposition, particulièrement d'outils d'évaluation ou de rétroaction qui leur seraient utiles pour mener leur entreprise à bien (Longenecker et Neubert, 2003). Ainsi, il se pourrait que les chefs recherchent la rétroaction et veulent connaître leurs besoins de changement ou, à tout le moins, veulent savoir ce que les autres pensent d'eux, sans pour autant vouloir entreprendre des actions même s'ils perçoivent un besoin de changement.

Il est ici intéressant de souligner l'existence d'un instrument d'évaluation des risques financiers, appelé « graphique Plimsoll ». Cet outil, dont l'appellation fait référence à la norme internationale de chargement des navires marchands, instituée grâce à l'intervention d'un homme politique britannique au 19<sup>e</sup> siècle, est utilisé aujourd'hui en Europe particulièrement pour aider les entreprises ou les investisseurs à ne pas dépasser une certaine limite de « charge », pour naviguer de façon sécuritaire dans les eaux troubles de la concurrence économique (Wikipédia, 2008). Se pourrait-il que les chefs d'entreprise, consciemment ou non, perçoivent une « ligne de flottaison » et l'utilisent pour guider leur conduite ou cibler leurs actions en vue d'assurer la pérennité et la croissance de leur organisation? Lorsque la survie de leur entreprise est menacée, font-ils davantage appel à du feed-back afin d'obtenir des informations utiles pour mieux mener leur « barque »? Bref, dans quelles circonstances se serviront-ils davantage de feed-back, pour eux-mêmes et pour l'organisation : lorsque l'entreprise bat de l'aile ou lorsque tout va bien sous le soleil? Ce questionnement pourrait faire l'objet de travaux de recherche futurs.

### 1.3.3 *La contribution de la possibilité de changement perçue*

Les résultats de la présente recherche révèlent que, hormis la faible relation qu'entretient l'acceptation (V2), la possibilité de changement perçue (V4) s'avère la relation positive la plus significative en rapport aux actions entreprises (V5). Rappelons que la possibilité de changement perçue s'apparente au sentiment d'auto-efficacité, ou sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1997 ; 2007; Maurer *et al.*, 2002). L'auto-efficacité se réfère à la conviction qu'a un individu d'être capable d'organiser et de réaliser les actions nécessaires à l'accomplissement d'une tâche (Bandura, 1997 ; 2007). Conformément à ce qui a été relevé dans la littérature, on peut penser que plus le chef montre un degré d'auto-efficacité fort, plus il sera susceptible d'entreprendre des actions après l'obtention de son rapport d'évaluation.

Il est intéressant de soulever le fait que la variable (V4), soit la possibilité de changement perçue, pourrait se scinder en deux aspects. Le premier renvoie à la perception de sa propre capacité d'opérer un changement. Cette perception s'apparente effectivement au sentiment d'auto-efficacité d'ordre personnel. Le second se réfère plutôt à la perception de la capacité de l'organisation à mettre en place ou à offrir les conditions nécessaires pour rendre le changement possible. Cette dernière s'apparente plutôt au sentiment d'auto-efficacité d'ordre organisationnel. Les paragraphes suivants élaborent davantage sur cet aspect.

Le behaviorisme a été l'objet d'un débat important sur la possible existence de processus médiateurs entre le stimulus et la réponse. Les opinions étaient divisées quant à savoir si le comportement n'était que la conséquence de renforcements et de punitions ou s'il pouvait antérieurement avoir été déclenché par un feed-back. La théorie sociale cognitive, élaborée par Rotter en 1954 puis reprise et développée par Albert Bandura, suppose la présence d'un médiateur entre le stimulus et la réponse. Le sentiment d'auto-efficacité affecterait fortement l'amorce d'un comportement. Pour sa part, le feed-back permettrait d'augmenter le sentiment d'auto-efficacité. L'auto-efficacité agirait ainsi comme un mécanisme autorégulateur central (Bandura,

2007; Wood et Bandura, 1989). Ainsi dans le cas du chef, le succès de son entreprise serait lié au fait que ce premier ressent un haut degré d'auto-efficacité, ce qui lui permettrait d'entamer des actions plutôt que de demeurer en mode réactif (Phaneuf *et al.*, 2008).

Toutefois, à l'analyse des résultats, on doit se questionner sur la propension du modèle à s'appliquer aux chefs d'entreprise. Comme l'ont spécifié certains écrits, le chef semble réagir différemment aux situations de gestion par rapport aux évalués en général (Bryant, 2007 ; Gundry et Welsch, 2001). Il faudrait donc revoir ce modèle en tenant compte du fait que l'auto-efficacité joue un rôle de premier plan, puisqu'il s'agit de la variable contribuant le plus à expliquer l'entreprise d'actions.

#### **1.4 Le rapport de feed-back et l'entreprise d'actions subséquentes**

Malgré la réaction positive des chefs et bien que ceux-ci soient désireux d'être l'objet d'une évaluation, l'outil utilisé n'engendre pas, de manière directe, des intentions ou des actions visant l'amélioration de leur compétence de gestionnaire. Leur réaction et leurs actions ne découlent pas *stricto sensu* des résultats de leur évaluation. Par ailleurs, il semble que, pour un chef d'entreprise, le rapport de feed-back soit davantage un guide qu'une obligation d'entreprendre des actions visant son amélioration. Ainsi, on peut dire que certains postulats à la base du rationnel d'utilisation du FMS sont remis en question dans le cas des chefs d'entreprise. En revanche, il se peut que le simple fait d'avoir été évalué et d'avoir reçu un rapport de feed-back ait déclenché l'entreprise d'actions. Il se peut également que des actions soient déployées dès la fin de la réponse au questionnaire puisque l'étendue des sujets discutés dans le PDG-Leadership oblige le chef à s'arrêter pour évaluer un grand nombre de décisions pour lesquelles il doit adopter un comportement particulier, alors qu'il peut parfois ne pas s'en rendre compte. Or, dans la période où le chef procède à son autoévaluation, il se doit de faire le tour de l'ensemble de ses actions ou de ses décisions de gestion. En soi, cela pourrait déjà faire prendre conscience de certains comportements à modifier ou de certaines actions à entreprendre, bien avant la



réception du rapport. Cela entraînerait donc une diffusion des actions dont le début ne se trouve pas à la réception du rapport, mais bien avant.

Récemment, Longenecker et Fink (2006*b*) ont mentionné que, pour que les intentions se concrétisent, la planification d'activités de performance, la recherche de feed-back supplémentaire continu et l'accompagnement à la suite de la réception du rapport de feed-back, sont des étapes nécessaires. Certains chefs évalués dans le cadre de la présente recherche élaborent effectivement un plan de développement, mais ils ne sont pas légion (4,5 %). Il ressort donc qu'un plan formel de développement n'est pas un préalable à l'entreprise d'actions, contrairement à ce que supposent certains auteurs sur ce sujet (Locke et Latham, 1990 ; 2002 ; Yukl et Lepsinger, 1995).

On peut se demander dans quelles circonstances un chef procède à une évaluation FMS ? Peut-être simplement lorsqu'il en sent le besoin, et cela peut venir d'une pression extérieure exprimée par les parties prenantes, ou d'une concurrence vive qui peut remettre en question les choix et les décisions du chef, ou encore d'une crise interne qui fait en sorte que les choses se bousculent et que le dirigeant a besoin de s'assurer qu'il peut encore gouverner. Cependant, on comprend qu'il n'y a habituellement pas de sanction en cas d'évaluation négative du chef. Toute bonne gestion reposant sur la capacité de réagir, de rebondir, on peut penser que le chef réagira en fonction des résultats obtenus de son rapport d'évaluation, seulement si son entreprise se trouve dans une situation précaire.

Par ailleurs, il semble que le niveau de pression qu'un individu subit augmente à mesure qu'il progresse dans la hiérarchie et que, sous pression, les dirigeants sortent de leur zone de confort et ont tendance à se concentrer davantage sur l'atteinte des résultats et à réagir en vue de rétablir un certain équilibre (Berwald, Boudrias et Phaneuf, 2008). On peut supposer que le chef d'entreprise, qui est certainement celui qui subit le plus haut niveau de pression, se comportera en ce sens et visera d'abord l'amélioration de la performance de son entreprise.

## 2. LA CONSIDERATION PRATIQUE

Est-ce qu'un système d'évaluation de type multi-source donne concrètement quelque chose? Ce questionnement général persiste dans la littérature, et les études portant sur les systèmes d'évaluation utilisés pour la mesure des compétences de gestionnaires occupant des postes de haut niveau dans l'organisation sont peu nombreuses (Bracken *et al.*, 2001a). Bien que quelques recherches se soient penchées sur la participation à des activités de développement subséquentement au feed-back, cet aspect demeure peu documenté (Maurer *et al.*, 2002). Rappelons néanmoins que certains auteurs pensent que le système multi-source donne quelque chose, alors que d'autres croient que non.

Qu'est-ce que la présente recherche nous apprend sur la nature des actions entreprises par les chefs ? D'abord, soulignons que nos résultats vont dans le même sens que ceux de l'étude de Maurer *et al.*, (2002) portant sur un évalué qui occupe la fonction de chef d'entreprise. Ces auteurs soutiennent qu'il existe peu de relation entre le contenu du feed-back et les actions subséquentes. Si on se réfère au modèle conceptuel, il est intéressant et étonnant à la fois de noter qu'aucune des dimensions du rapport de feed-back des chefs évalués aux fins de notre étude (V1a, V1b et V1c) ne présente de corrélation significative avec les actions posées par leur récipiendaire (V5), ce qui appuie les avancées de Maurer *et al.*, (2002) sur le sujet (voir tableau 12).

**Tableau 12**  
**Corrélations des variables V1a, V1b et V1c sur V5**

<b>Variables r (seuil de signification)</b>	<b>V1a Évaluation auto</b>	<b>V1b Évaluation autres</b>	<b>V1c Écart autres-auto</b>
<b>V5 Actions</b>	0,08 (0,513)	-0,09 (0,471)	-0,12 (0,200)

\*\*p < 0,01 ; \*p < 0,05

Par ailleurs, il semble que plus les attentes de l'organisation envers l'évalué sont élevées, plus celui-ci se sent redevable quant aux progrès à faire (Cope, 2005). Les attentes envers le chef sont certainement très grandes, du moins le chef perçoit-il certainement ce niveau élevé d'attentes à son égard. Nos résultats tendent à démontrer que les chefs d'entreprise sont en effet redevables envers leur organisation, et de son amélioration avant tout. Près de 40 % des actions qu'ils entreprennent se retrouvent ainsi dans la catégorie « amélioration de l'organisation » (voir figure 5). Ce constat va dans le sens inverse de la tendance qui se vérifie du côté des employés, lesquels se sentent d'abord responsables de leur amélioration, qui elle, peut avoir une incidence sur celle de l'entreprise (Atwater et Waldman, 1998).

Un système d'évaluation multi-source qui répond à son objectif est censé conduire à l'amélioration de la performance de l'évalué. Si l'on se réfère aux postulats à la base de ce rationnel, la multiplicité des sources et la perception de validité apparente devraient amener le chef à accepter le feed-back, à défaut de quoi le système ne peut être utile et atteindre son objet (Borman, 1997; Lévy et Williams, 2004). Certains commentaires recueillis dans le questionnaire d'enquête permettent de croire que chaque source (chef et autres) fournit une portion pertinente d'information (voir annexe F, questions 14.1, 14.2, 15 et section « Autres commentaires »), ce qui est apprécié des chefs évalués. On peut espérer que chacune

des sources apporte une contribution incrémentale (Conway et Huffcutt, 1997), comme c'est le cas dans les quelques recherches portant sur le sujet. Par ailleurs, à la lecture des commentaires, il ressort que la possibilité de comparer sa propre évaluation à celle des autres constitue l'élément jugé le plus utile par le chef. Le fait de vouloir connaître la perception des autres à leur égard est le premier motif des chefs d'entreprise évalués quant à l'utilisation du PDG-Leadership (voir annexe F, question 4).

Notons aussi que les résultats de la thèse laissent entrevoir une distinction entre la perception des besoins de changement des femmes et celle des hommes chefs d'entreprise, ce qui s'inscrit à l'intérieur d'un axe de recherche actuellement exploré (Choi, 2004 ; Guimond, *et al.*, 2007).

## **2.1 Les retombées découlant de l'utilisation du PDG-Leadership**

Des informations concernant la satisfaction des chefs à l'égard de l'outil, de son efficacité et de son utilité perçue ont été recueillies. Celles-ci ont permis de faire ressortir ce que les utilisateurs apprécient ainsi que les pistes d'améliorations souhaitées (voir annexe F). Rappelons qu'un objectif secondaire à cette cueillette d'informations consistait à rendre l'outil encore plus performant, après quelques années d'utilisation. L'énoncé suivant était donc présenté aux évalués : « Le PDG-Leadership a répondu à mes attentes ». Ces derniers devaient répondre sur une échelle d'accord de type Likert en cinq points. La moyenne obtenue de 84 chefs qui ont produit leur réponse s'élève à 2,98 (Moyennement en accord). Lorsqu'on leur a proposé l'énoncé « Le PDG-Leadership m'a été utile », la moyenne a été légèrement plus élevée, soit de 3,05, ce qui traduit toujours un accord moyen. Pour compléter l'information, on leur a demandé quels étaient les points forts du PDG-Leadership. Au total, 83 chefs ont inscrit au moins un élément positif. Selon eux, le rapport est clair, simple, fournit beaucoup d'informations et fait l'inventaire complet des compétences d'un chef d'entreprise. Aussi, plusieurs ont mentionné qu'il donne une bonne occasion de réfléchir et de discuter de leur performance. La possibilité de

comparer sa perception (autoévaluation) avec celle des autres constitue le point fort soulevé par le plus grand nombre. Quant aux éléments d'amélioration souhaités, on a posé la question suivante : « Quelles sont les principales faiblesses du PDG-Leadership? ». Au total, 66 chefs ont indiqué au moins un point faible. Selon eux, un suivi, un service de coaching ou un plan de développement accompagnant le rapport seraient des éléments opportuns. Certains soulignent avoir été déçus de ne pas retrouver de commentaires pour les aider dans l'analyse du rapport. D'autres mentionnent que le nombre de personnes impliquées dans le processus est problématique, soit parce que trop grand pour une petite entreprise, soit parce que les évaluateurs peuvent croire qu'il devient facile de les identifier et craignent des représailles. À l'opposé, d'autres signalent que l'anonymat fait en sorte que certains évaluateurs se permettent d'être injustes envers eux.

Les données colligées lors de la présente recherche permettent de dire que le PDG-Leadership est pertinent et qu'à sa suite, près de la moitié des chefs entreprennent des actions. Le nombre d'actions que les chefs disent avoir entreprises à la suite de la réception de leur feed-back indique que le système donne quelque chose. En outre, les données ont permis d'établir une liste globale de 112 actions entreprises par l'un ou l'autre des chefs évalués, et de les diviser ensuite en six catégories (voir figure 5).

Les commentaires recueillis laissent néanmoins croire que les retombées seraient plus grandes si certaines conditions étaient mises en place. On devrait par exemple inclure des activités de coaching ou d'accompagnement dans de futurs modèles voués à l'explication des actions entreprises par les chefs. De telles activités semblent assez populaires (7,1 %) auprès des chefs (voir figure 5). Ainsi, plusieurs des chefs évalués se plaignent du manque d'accompagnement ou de suivi après la réception de leur rapport de feed-back (voir annexe F, sections 14.2, 15 et « Autres commentaires »). Bien qu'ils occupent la fonction la plus élevée de l'entreprise et qu'ils prennent généralement en main l'implantation des activités de coaching, certains désirent être guidés dans leur développement. Une autre condition à mettre

en place concerne l'anonymat du PDG-Leadership. Il semble que le fait qu'un nombre plus ou moins grand d'évaluateurs complètent le questionnaire (entre 3 et 12) permette à certains chefs d'identifier la provenance de commentaires négatifs. Certains autres perçoivent un « biais de générosité » de la part de leurs évaluateurs et mentionnent que les résultats de leurs évaluations sont trop beaux pour être vrais (voir annexe F, sections 14.1, 14.2 et 15). Par conséquent, il faudrait réfléchir à des mesures qui favoriseraient la perception d'anonymat requise dans ce contexte, tant chez le chef que chez ses évaluateurs.

## **2.2 L'apport du contexte et la pertinence du terrain de recherche**

On peut d'abord souligner plusieurs particularités du contexte de la recherche. En premier lieu, le PDG-Leadership est un processus uniforme : le questionnaire, la structure du rapport et le déroulement sont les mêmes pour tous les utilisateurs. Cet élément est d'un grand intérêt, d'autant plus qu'un constat issu de la littérature fait référence à l'absence d'instrumentation commune, qui rend la recherche laborieuse.

En deuxième lieu, il est rare de se retrouver devant un évalué qui se porte volontaire pour l'exercice d'évaluation de ses compétences. Or, c'est le cas dans le cadre du PDG-Leadership. Les chefs évalués sont volontaires et désireux de recevoir le feed-back, puisqu'ils doivent déboursier un certain montant pour l'obtenir. De plus, l'évalué choisit lui-même les personnes devant le juger. Il les sélectionne parmi les membres de son conseil d'administration (s'il y a lieu), de son équipe de direction ou parmi ses employés (subordonnés). Étant donné qu'il s'agit du chef de l'entreprise, on peut croire qu'il n'a pas intérêt à choisir des gens qui seraient plus favorables à son égard ou fourniraient des évaluations volontairement biaisées, ou encore qu'il jugerait, dès le départ, inaptes à faire une évaluation juste et honnête.

## **LA CONCLUSION**

L'évaluation de la performance individuelle est considérée comme une pratique de gestion importante mais délicate d'application. Dans le contexte organisationnel actuel, on reconnaît que cette pratique permet aux chefs ou hauts dirigeants de mieux mesurer l'efficacité des individus dans leur situation de travail, y compris la leur. Toutefois, on hésite encore à se doter d'outils d'évaluation ou à assurer le suivi de ceux qui sont disponibles, soit par manque de ressources, soit par manque de connaissances sur le sujet. De nouvelles pratiques et de nouveaux systèmes émergent néanmoins. Dans le souci de répondre aux exigences ou aux critères de la compétitivité, on les utilise tant bien que mal, sans en connaître toutes les incidences.

Le système de FMS fait partie des outils de gestion existants. Une recension de la littérature a révélé que la pratique est largement en avance sur la théorie (Byham, 2002, dans Healy *et al.*, 2003; Mount et Scullen, 2001). En fait, la propagation rapide de ce système n'a pas permis à la recherche d'apporter les connaissances suffisantes pour soutenir et encadrer les organisations dans son implantation, sa gestion et son maintien.

L'originalité et la pertinence de la présente thèse tiennent au fait que très peu d'études portent sur la réaction d'un l'évalué en matière d'actions entreprises à la suite de la réception d'un feed-back de type multi-source. La littérature existante porte davantage sur l'amélioration subséquente comme un aboutissement et ne se penche pas vraiment sur le processus sous-jacent. La thèse s'avère l'une des premières qui aborde le contexte d'un chef d'entreprise qui doit investir temps et argent pour obtenir du feed-back en provenance de son entourage. L'évalué étant le propriétaire ou le premier dirigeant de l'entreprise, on est en présence d'une évaluation allant principalement du bas vers le haut (*upward*), celle-là même qui fait le moins l'objet de recherche.

Par ailleurs, le cadre conceptuel utilisé aux fins de la recherche associé aux hypothèses en découlant contribue à générer de nouvelles connaissances, en plus de



permettre d'atteindre l'objectif général de la recherche, qui était de comprendre la réaction, en matière d'actions visant le développement engagées par les chefs d'entreprise, à la suite de l'obtention d'un feed-back multi-source portant sur les compétences de leader.

À la lumière de ce qui a été soulevé dans la présente thèse, il est justifié de croire que celle-ci contribue à répondre à un aspect pratique en offrant la possibilité aux concepteurs, aux promoteurs et aux utilisateurs de mieux comprendre les retombées à la suite de l'utilisation de cet outil de gestion qu'est le PDG-leadership. Dans cette visée, notre recherche aura non seulement permis de mesurer les actions, mais aussi d'extraire une liste des actions engagées par les chefs d'entreprise après réception d'un rapport de feed-back issu d'une évaluation en provenance de leur entourage. On peut prétendre que les chefs se servent ou utilisent leur feed-back puisqu'ils entreprennent des actions à la suite de la réception du rapport d'évaluation. Une nuance s'impose cependant dans leur cas. L'évaluation provenant des autres ou l'écart entre leur évaluation et celle des autres ne peuvent être retenues comme indicateurs de l'acceptation ou de la prise d'actions, ainsi que c'est le cas pour les évalués en général. Pour les chefs, c'est la possibilité de changement perçue, qui s'apparente au sentiment d'auto-efficacité, qui prédit le plus le fait d'entreprendre des actions. Il faut également prendre en compte la distinction comportementale qui semble s'observer entre les dirigeants et dirigeantes (genre). Il s'agit là d'une piste de recherche future prometteuse.

Lorsqu'on réfère au modèle préliminaire adapté pour la présente recherche, ce qui ressort alors est que le chef d'une entreprise ne semble pas réagir comme les évalués en général, d'autant moins s'il en est propriétaire et s'il s'agit d'une PME faisant face à un contexte de compétition soutenue et à des changements constants et rapides. Les gestionnaires chefs d'entreprise semblent avoir davantage de considération pour le développement et l'amélioration de leur organisation plutôt que pour leur développement à eux. Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas conscients que la performance de leur entreprise passe par la leur, puisqu'ils ont le sentiment de

faire corps avec elle, mais qu'ils sont probablement davantage préoccupés par la bonne marche de celle-ci.

Toutefois, il peut s'être glissé, comme dans toute recherche, des erreurs de mesure, d'échantillonnage ou autres, limitant la recherche. Une de ces limites tient au fait que l'approche d'analyse des résultats par régression suppose que les relations à l'étude sont linéaires tout comme les combinaisons qui forment les effets d'interaction. On peut également considérer le manque de puissance statistique pour les corrélations comme étant une limite, surtout lorsque ces dernières indiquent une relation dans le sens prévu, et sur le point d'atteindre le seuil de signification. De plus, les résultats reflètent des intentions de comportements et des comportements auto-rapportés. Il faut donc supposer que les actions que les chefs évalués disent avoir entreprises ont été concrètement entreprises. On note également que dans le contexte de la recherche menée auprès de membres du GCEQ, les chefs avaient déjà reçu leur rapport de feed-back depuis un certain temps. On analyse donc *a posteriori*, et après un laps de temps, les caractéristiques du feed-back, de même que les réactions subséquentes à celui-ci. Si la situation l'avait permis, il aurait été préférable de mesurer d'abord les réactions au feed-back immédiatement après la réception du rapport, puis de mesurer plus tard les actions entreprises en maintenant le délai constant pour chacun des chefs. Ainsi, comme il a déjà été souligné, certaines des actions que les chefs ont dit avoir entreprises à la suite du PDG-Leadership l'ont peut-être été *a priori*, avant même la réception du rapport de feed-back et donc, avant notre collecte de données. Enfin, le contexte particulier lié à l'utilisation du PDG-Leadership est à considérer. D'abord, les chefs interrogés font partie d'un groupement (GCEQ). Une des missions de ce groupement consiste à favoriser les discussions et les échanges entre ses membres. Or il est possible que certaines actions aient été entreprises seulement à partir de discussions entre les chefs, avant même que le questionnaire ait été complété. Celui-ci ne ferait alors que confirmer ou qu'entériner des décisions prises antérieurement.

Malgré ces limites, il demeure que la présente thèse contribue à l'élargissement de la connaissance sur le sujet. Il devient en effet intéressant de vérifier si et comment, dans ce contexte aussi particulier que celui de l'évaluation du chef d'entreprise, la nature et le sens des relations établies correspondent à ce que la littérature suppose.

Les recherches futures portant sur l'influence du feed-back devront tenir compte du fait que la perception positive ou négative du feed-back ne constitue pas la variable la plus révélatrice de l'acceptation, du besoin de changement perçu ni même de l'entreprise d'actions subséquentes. De plus, l'étude de la perception de l'utilité et de la pertinence du feed-back constitue probablement une avenue plus prometteuse que celle des caractéristiques ou de la nature du feed-back.

« *On ne peut gérer que ce qu'on peut mesurer* » (Alliance pour un monde responsable solidaire pluriel, 2001). Cette réflexion, en apparence anodine, qui a servi à guider le choix de l'objet de recherche, recèle une importante portion de vérité. Si une évaluation comme le PDG-Leadership s'avère un guide, une boussole permettant aux chefs d'entreprise de mieux naviguer dans les eaux troubles de la concurrence économique, son objectif s'en trouve atteint. La présente recherche aura permis de le croire.

## **LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Ajzen, I. et Fischbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. et Madden, T.J. (1986). Prediction of goal-directed behaviour: attitudes, intentions, and perceived behavioural control. *Journal of experimental social psychology*, 22, 453-474.
- Albright-Funderburg, S. et Lévy, P.- E. (1997). The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes. *Group and Organization Studies*, 22(2), 210-235.
- Alder, G.S. (2007). Examining the relationship between feedback and performance in a monitored environment : a clarification and extension of feedback intervention theory. *Journal of high technology management research*, 17(2), 157.
- Alliance pour un monde responsable pluriel (2001). [www.alliance21.org](http://www.alliance21.org).
- Alvarez, S.A., Barney, J.B. et Bosse, D.A. (2003). Trust and its alternatives. *Human resource management*, 42(4), 393-404.
- Anastasi, A. (1994). *Introduction à la psychométrie*. Montréal : Guérin éditeur.
- Andersson, T., Carlsen, J. et Getz, D. (2002). Family business goals in the tourism and hospitality sector : Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada, and Sweden. *Family business review*, 15(2), 89-106.
- Anseel, F., Lievens, F. et Levy, P.- E. (2007). A self motives perspective on feedback-seeking behaviour: linking organizational behaviour and social psychology research. *International journal of management reviews*, 9(3), 211-236.
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.
- Antonioni, D. et Parks, H. (2001). The relationship between rater effect and three sources of 360-degree feedback ratings. *Journal of Management*, 27(4), 479-495.
- Antonioni, D. et Woehr, D.J. (2001). *Improving the quality of multisource rater performance*. In D.W. Bracken, C.W. Timmreck et A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.114-129). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ashford, S.J. (1989). Self-assessments in organizations: a litterature review and integrative model. *Research in Organizational Behavior*, 11, 133-174.

- Atkins, P.W.B, et Wood, R.E. (2002). Self-versus-others' ratings as predictors of assessment center ratings: validation of evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55(4), 871-904.
- Atwater, L.E. et Brett, J.F. (2006). Feedback format: Does it influence manager's reactions to feedback? *Journal of occupational and organizational psychology*, 79, 517-532.
- Atwater, L.E., Brett, J.F. et Charles, A.C. (2007). Multisource feedback: lessons learned and implications for practice. *Human resource management*, 46(2), 285-307.
- Atwater, L.E., Brett, J.F. et Ryan, J.M. (2004). *360-degree feedback to managers: does it result in changes in employee attitudes?* In Nineteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Chicago.
- Atwater, L.E., Ostroff, C., Yammarino, F.J. et Fleenor, J.W. (1998). Self-other agreement: does it really matter? *Personnel Psychology*, 51(3), 577-598.
- Atwater, L.A., Rouch, P. et Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self-and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48(1), 35-60.
- Atwater, L.E, et Waldman. D.A. (1998). Accountability in 36-degree feedback. *Human Resource Magazine*, 96-104.
- Atwater, L.A., Waldman, D.A., Atwater, D. et Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: supervisors' cynicism, reactions, and commitment of subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.
- Atwater, L.E, Waldman. D.A., et Brett, J.F. (2002). Understanding and optimizing multisource feedback. *Human Resource Management*, 41(2), 193-208.
- Atwater, L. et Yammarino, F.J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45(1), 141-164.
- Avolio, B.J., Mhatre, K., Norman, S.M. et Lester, P. (2009). The moderating effect of gender on leadership intervention impact : an exploratory review. *Journal of leadership and organizational studies*, 15(4), 325-341.
- Bailey, C. et Austin, M. (2006). 360 degree feedback and developmental outcomes : the role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers' current role. *International journal of selection and assessment*, 14(1), 51-66.

- Bailey, C. et Fletcher, C. (2002). The impact of multiple source feedback on management development: findings from a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 853-867.
- Baker, W.K. (1995). Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: a reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling. *Human relations*, 48(2), 169-186.
- Balzer, W.K., Greguras, G.J. et Raymark, P.H. (2004). *Multisource feedback*. In J.C. Thomas (éd.), *Comprehensive handbook of psychological assessment* 4, (p.390- 411). John Wiley & sons, USA.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood cliffs, NJ : Prentice hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behaviour and human decision processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, Freeman.
- Bandura, A. (2007). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris : De Boeck.
- Bandura, A. et Locke, E.A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Baret, P. (2004). Savoir adapter son registre de direction en fonction du contexte. *Colloque ESDES : Les enjeux du management responsable*. Université Catholique de Lyon, 18-19 juin.
- Barnes-Farrell, J.L. (2002). Performance appraisal: Person perception processes and challenges. In M. London (éd.), *How people evaluate others in organizations*, (p.135-155). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. et Yammarino, F. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understand successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437-454.
- Beach, L.R. (1990). *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Chichester, United Kingdom : Wiley.

- Beaulieu, R.P. et Love, K.G. (2006). The impact of level of performance on feedback strategy. *Performance improvement quarterly*, 19(1), 67-82.
- Béland, F. (1992). La mesure des attitudes. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p.399-424). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Bernardin, H.J. et Beatty, R.W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston, MA : Kent.
- Berry, M. (2007). 360-degree feedback analysis reveals manager shortcomings. *Personal today*, May, 6.
- Berwald, M., Boudrias, J.S. et Phaneuf, J. (2008). Les stratégies de gestion en situation de pression : les gestionnaires ont-ils raison de se centrer sur la tâche? *XV<sup>e</sup> congrès international de l'Association de psychologie du travail de langue française, Québec, Canada, Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?*
- Binet, A. et Simon, T.H. (1905). Méthodes nouvelles pour le diagnostic du niveau intellectuel des anormaux. *Année Psychologique*, 11, 191-244.
- Bingham, W.V. et Freyd, M. (1926). *Procedures in employment psychology*. Chicago: A.W. Shaw Company.
- Blais, A. (1992). Le sondage. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (p.361-398). Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec.
- Borman, W.C. (1991). Job behaviour, performance and effectiveness. In M.D. Dunnette et L.M. Hough (éds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2), 271-326, (2<sup>e</sup> éd.).
- Borman, W.C. (1997). 360-degree ratings: An analysis of assumptions and a research agenda for evaluating their validity. *Human Resource Management Review*, 7(3), 299-315.
- Boudreau, M.C., Gefen, D. et Straub, D.W. (2001). Validation in information systems research: a state-of-the-art assessment. *MIS Quarterly*, 25(1), 1-17.
- Boudrias, J.S., Phaneuf, J.É., Phaneuf, J. et Guertin, C. (2008). Cerner les besoins des individus pour comprendre leur comportement au travail. Actes du colloque dans le cadre du *XV<sup>e</sup> congrès international de l'Association de psychologie du travail de langue française, Québec, Canada, Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?*



- Bracken, D.W., Timmreck, C.W., et Church, A.H. (2001a). *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W. et Summers, L. (2001b). 360-degree feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1), 3-20.
- Brazeal, D.V., Schenkel, M.T. et Azriel, J.A. (2008). Awakening the entrepreneurial spirit: exploring the relationship between organizational factors and perceptions of entrepreneurial self-efficacy and desirability in a corporate setting. 11(1), 9-25.
- Brett, J. et Atwater, L. (2001). 360-degree feedback: accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930-942.
- Brett, J. et Atwater, L. (2003). Antecedents and consequences of reactions to 360-degree feedback. Référence incomplète.
- Brockner, J. et Higgins, E.T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational behaviour and human performance*, 86, 35-66.
- Brutus, S. et Brassard, N. (2005). Un bilan de l'évaluation multi-source. *Revue Gestion*, 30(1), 24-30.
- Brutus, S. et Brassard, N. (2006). Bilan de l'évaluation multi-source. In M. Tremblay, (dir.). *La mobilisation des personnes au travail quoi, pourquoi, comment*. Montréal : Gestion, revue internationale de gestion, 2006.
- Brutus, S. et Derayeh, M. (2002). Multisource assessment programs in organizations: an insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 187-202.
- Brutus, S. et Fecteau, J. (2003). Short, simple, and specific: the influence of item design characteristics in multisource assessment contexts. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 313-325.
- Brutus, S, Fleenor, J.W. et London, M. (1998). Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comparison of the reliability and validity of multisource performance ratings. *Journal of Management Development*, 17(3), 177-190.
- Brutus, S., Fleenor, J.W. et McCauley, C.D. (1999a). Demographic and personality predictors of congruence in multisource ratings. *Journal of Management Development*, 18(5), 417-435.

- Brutus, S., Fleenor, J.W. et Tisak, J. (1999b). Exploring the link between rating congruence and managerial effectiveness. *Canadian Journal of Administration Sciences*, 16(4), 308-322.
- Brutus, S., London, M. et Martineau, J. (1999c). The impact of 360-degree feedback on planning career development. *Journal of Management Development*, 18(8), 676-693.
- Brutus, S., Montei, M., Howes, J.C. et Mitchell, R.D. (2000a). Using automated telephone technology to support multisource feedback. *Journal of E-commerce and Psychology*, 1(1), 53-74.
- Brutus, S., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J. et McCauley, C.D. (2000b). Developing from job experiences: the role of organization-based self-esteem. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 367-380.
- Bryant, P. (2007). Self-regulation and decision heuristics in entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation. *Management decision*, 45(4), 732-748.
- Bryant, P. (2008, sous presse). Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs. *Journal of business venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.005.
- Cameron, K.S. et Whetten, D.A. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Carver, C.S. et Scheier, M.F. (1981). *Attention and self-regulation: a control theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Chalifoux, J.J. (1992). L'histoire de vie. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p.295-310). Presses de l'université du Québec.
- Chan, K.Y. et Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership : understanding the motivation to lead. *Journal of applied psychology*, 86(3), 481-498.
- Chen, C.C., Greene, P.G. et Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of business venturing*, 13, 295-316.
- Choi, N. (2004). Sex role group difference in specific, academic, and general self-efficacy. *The journal of psychology*, 138(2), 149-159.

- Church, A.H. (1997). Managerial self-awareness in high performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 281-292.
- Church, A.H. et Bracken, D.W. (1997). Advancing the state of the art of 360-degree feedback. *Group and Organization Management*, 22, 149-161.
- Cleveland, J. et Shore, L. (1992). Self and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of applied psychology*, 77, 469-484.
- Coates, D.E. (1998). Don't tie 360-degree feedback to pay. *Training*, (septembre), 68-78.
- Conway, J. et Huffcutt, A. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: a meta-analysis of subordinate, supervisor, peer and self-ratings. *Human Performance*, 10, 331-360.
- Conway, J.M., Lombardo, K. et Sanders, K.C. (2001). A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer ratings. *Human Performance*, 14, 267-303.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 373-397.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98-104.
- Cooper, D.R. et Schindler, P.S. (1998 6<sup>e</sup> éd.) *Business research methods*. Irwin McGraw-Hill.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cronbach, L.J., Gleser, G.C., Nanda, H. et Rajaratnam, N. (1972). *The dependability of behavioral measurements*. New York: Wiley.
- Cronbach, L.J. et Meel, P.E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin*, 52(4), 281-302.
- Dallessio, A.T. (1998). *Using multisource feedback for employee development and personnel decisions: Practice and methods for performance management*. (p.278-330). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dalton, M.A. (1998). Best practices: Five rationales for using 360-degree feedback in organisations. In M. London et W.W. Tornow (Eds.), *Maximizing the value of 360-degree feedback* (p.59-77). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Daunais, J.P. (1992). L'entretien non-directif. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p.273-294). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- DeLone, W.H. et McLean, E.R. (1992). Information systems success: the quest for the dependant variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
- DeLone, W.H. et McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- DeNisi, A.S., Cafferty, T.P. et Meglino, B.M. (1984). A cognitive model of the performance appraisal process: a model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 33, 360-396.
- DeNisi, A.S. et Griffin, R.W. (2001). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin.
- DeNisi, A.S. et Kluger, A.N. (2000). Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved? *The academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.
- Denzin, N.K. (1988). *The research Act: a theoretical introduction to sociological methods* (3<sup>e</sup> éd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Derayeh, M. et Brutus, S. (2003). Learning from others' 360-degree experiences. *Canadian HR Reporter*, 16(3), 18-20.
- Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J. et Lamoureux, G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (2<sup>e</sup> éd.). Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Dominick, P.G., Reilly, R.R. et Byrne, J.C. (2004). Individual differences and peer feedback : Personality's impact on behavior change. *Paper presented at the 19<sup>th</sup> annual conference of the society for industrial and organizational psychology*. Chicago, Illinois.
- Dunnette, M.D. (1993). My hammer or your hammer? *Human Resource Management*, 32, 373-384.
- Dweck, C.S. et Leggett, E.L.A. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95, 256-273.
- Easley, D.T. et Longenecker, C.O. (2006). Gateways to intrapreneurship. *Industrial management*, 48(1), 18.

- Edwards, J.R. (1994a). Regression analysis as an alternative to the difference scores. *Journal of management*, 20, 683-689.
- Edwards, J.R. (1994b). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational behavior and human decision*, 58, 51-100.
- Edwards, J.R. (1995). Alternatives to difference scores as dependent variables in the study of congruence in organizational research. *Organizational behavior and human decision processes*, 64(3), 307-324.
- Edwards, J.R. (2001). Ten difference score myths. *Organizational research methods*, 4(3), 265-287.
- Edwards, M.R. et Ewen, A.J. (1996). 360-degree *feedback*. New York: American Management Association.
- Edwards, M.R., Ewen, A.J. et Vendantam, K. (2001). How do users react to multisource feedback? In D.W. Bracken, C.W. Timmreck et A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.239-255). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Edwards, J.R. et Parry, M.E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of management journal*, 36(6), 1577-1613.
- Ewen, A.J. et Edwards, M.R. (2001). Readiness for multisource feedback. In D.W. Bracken, C.W. Timmreck et A.H. Church, (dir.). *The handbook of multisource feedback* (p.33-47). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Facteau, J. D. et Craig, B. (2001). Are performance appraisal ratings from different rating sources Comparable? *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 215-227.
- Fedor, D.B. (1991). Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications. In G.R. Ferris et K.M. Rowland (éds), *Research in personnel and human resources management*, 9 (p.73-120).
- Fleenor, J.W. et Brutus, S. (2001). Multisource feedback for personnel decisions. In D.W. Bracken, C.W. Timmreck et A.H. Church, (dir.). *The handbook of multisource feedback* (p.335-251). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fleenor, J., McCauley, C. et Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7, 487-506.

- Fletcher, C. et Baldry, C. (2000). A study of individual differences and self-awareness in the context of multisource feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 303-319.
- Fletcher, C. et Spencer, A. (1984). Sex of candidate and sex of interviewer as determinants of self-presentation orientation interview: an experimental study. *International review of applied psychology*, 33, 305-313.
- Furhnam, A. et Stringfield, P. (1998). Congruence in job-performance ratings: a study of 360-degree feedback examining self, manager, peers and consultant ratings. *Human Relations*, 51(4), 517-530.
- Gagné, M. et Forest, J. (2008). Liens entre les quatre types de motivation au travail de la théorie de l'autodétermination et le modèle à trois facteurs de l'engagement organisationnel : une étude à deux temps de mesure. *XV<sup>e</sup> congrès international de l'Association de psychologie du travail de langue française, Québec, Canada, Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?*.
- Garavan, T.N., Morley, M. et Flynn, M. (1997). 360-degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development*, 16(2), 134.
- Gauthier, B. (1992). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec.
- Geddes, D. et Konrad, A.M. (2003). Demographic differences and reactions to performance feedback. *Human relations*, 56, 12, 1485-1513.
- Geoffrion, P. (1992). Le groupe de discussion. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p.311-336). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Getz, D. et Petersen, T. (2004). Identifying industry-specific barriers to inheritance in small family business. *Family business review*, 17(3), 259-276.
- Ghorpade, J. (2000). Managing five paradox of 360-degree feedback. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 140-150.
- Gist, M.E. et Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of management review*, 17(2), 183-211.
- Glaser, B. et Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Londres : Wiedenfeld et Nicholson.

- Gosselin, A. et Murphy, K.R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Revue Gestion*, 19(3), 17-28.
- Gray, G. (2002). Performance appraisal don't work. *Industrial management*, 44(2), 15-17.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of applied psychology*, 79, 288-297.
- Greenberger, D.B. et Sexton, D.L. (1988). An interactive model of new venture creation. *Journal of small business management*, 26(3), 1-7.
- Greguras, G.J., Ford, J.M. et Brutus, S. (2003a). Manager attention to multisource feedback. *Journal of Management Development*, 22(4), 345-361.
- Greguras, G.J. et Robie, C. (1998). A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 960-968.
- Greguras, G.J., Robie, C., Schleicher, D.J. et Goff, M. (2003b). A field study of the effects of rating purpose on the quality of multisource ratings. *Personnel Psychology*, 56(1), 1-21.
- Greller, M.M. et Herold, D.M. (1975). Sources of feedback: a preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 244-256.
- Guérin, G. et Wils, T. (1990). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : synthèse. In R. Blouan, *Vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*. Les éditions Yvon Blais.
- Guimond, S., Branscombe, N.R., Brunot, S., Buunk, A. P., Chatard, A., Désert, M., Garcia, D.M., Haque, S., Martinot, D. et Yzerbyt, V. (2007). Culture gender, and the self: variations and impact of social comparison processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1118-1134.
- Gundry, L.K. et Welsch, H.P. (2001). The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of business venturing*, 16, 453-470.
- Harrison, R.T. et Leitch, C.M. (2005). Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship theory and practice*, special issue, july, 351-371.

- Hayton, J.C. (2003). Stratégic human capital management in sme's: an empirical study of entrepreneurial performance. *Human resource management*, 42(4), 375-391.
- Hazucha, J., Hezlett, S. et Schneider, R. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2-3), 353-372.
- Healy, M.C., Walsh, A.B. et Rose, D.S. (2003). A benchmarking study of North American 360-degree feedback practices. *Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (18<sup>th</sup>)*. Orlando, Florida.
- Hébert, R.F. et Link, A.N. (2006). The entrepreneur as innovator. *Journal of technology transfer*, 31, 589-597.
- Hedge, J.W., Borman, W.C. et Birkeland, S.A. (2001). History and development of multisource feedback as a methodology. In D.W. Bracken, C.W. Timmreck et A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.15-32). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Heilman, M.E., Wallen, A.S., Fuchs, D. et Tamkins, M.M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women who Succeed at Male Gender-typed Tasks', *Journal of Applied Psychology* 89(3): 416-27.
- Heisler, W.J. (1996). 360-degree feedback: an integrated perspective. *Career Development International*, 1(3), 20-23.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. et Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employee's commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346-357.
- Heslin, P.A. et Latham, G.P. (2001). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (16<sup>th</sup>)*. San Diego, CA.
- Heslin, P.A. et Latham, G.P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied psychology: An International review*, 53, 23-37.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : Éditions De Boeck.
- Hollenbeck, G.P. (1998). Préface. In M. London et W.W. Tornow (éds.), *Maximizing the value of 360-degree feedback*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



- Huselid, M. (2003). Editor's note: special issue on small and medium-sized enterprises: a call for more research. *Human resource management*, 42(4), 297.
- Ilgen, D.R., Barnes-Farrell, J.L. et McKellin, D.B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980's: what has it contributed to appraisals in use? *Organizational behavioural and human decision processes*, 54, 321-368.
- Ilgen, D.R. et Davis, C. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied psychology*, 49, 550-565.
- Ilgen, D.R. et Feldman, J.M. (1983). Performance appraisal: a process focus. In B.M. Staw et L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behaviour* (5) (p.141-197). Greenwich, CT: JAI press.
- Jaeger, R.M. (1977). Applications of latent trait models (special issue). *Journal of Educational Measurement*, 14(2).
- Jaouen, A., Loup, S. et Sammut, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas voiles d'Oc. *Revue de l'entrepreneuriat*, 5(1), 59-72.
- Jawahar, I.M. (2006). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of leadership and organizational studies*, 13(2), 14-28.
- Jellema, F., Visscher, A. et Scheerens, J. (2006). Measuring change in work behavior by means of multisource feedback. *International journal of training and development*, 10(2), 121-139.
- Jelley, R. B. et Goffin, R. D. (2001). Can performance-feedback accuracy be improved? Effects of rater priming and rating-scale format on rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 134-144.
- Jogulu, U.D. et Wood, G.J. (2008). A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership effectiveness. *Leadership and organization development journal*, 29(7), 600-616.
- Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational behavior variables: A critique. *Organizational behavior and human performance*, 27, 443-463.
- Johnson, J.W. et Ferstl, K.L. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following up upward feedback. *Personnel Psychology*, 52(2), 271-303.

- Jourdain, G. et Vandenberghe, C. (2008). Le rôle de l'engagement organisationnel dans la problématique du stress au travail. *XV<sup>e</sup> congrès international de l'Association de psychologie du travail de langue française, Québec, Canada, Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?*
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. et Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioural research* (3<sup>e</sup> éd.). Fort Worth: Holt Rinehart and Winston.
- Klimoski, R.J. et London, M. (1974). The role of the rater in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 59, 445-451.
- Kluger, A.N., et DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Kotey, B. et Meredith, G.G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of small business management*, 35(2), 37-64.
- Kudisch, J.D., Forutnato, V.J. et Smith, A.F.R. (2006). Contextual and individual difference factors predicting individuals' desire to provide upward feedback. *Group and organization management*, 31(4), 503-529.
- Kulas, J.T. et Finkelstein, L.M. (2007). Content and reliability of discrepancy-defined self-awareness in multisource feedback. *Organizational research methods*, 10(3), 502-522.
- Landry, R. (1992). L'analyse de contenu. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (p.337-360). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Landy, F.J. et Farr, J.L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.
- Laperrière, A. (1992). L'observation directe. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p.251-272). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Laurin, P. et Boisvert, D. (1997). *L'évaluation collaborative du rendement : un guide méthodologique*. Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec.

- L'Écuyer, R. (1978). *La genèse du concept de soi, théorie et recherches : les transformations des perceptions de soi chez l'enfant âgé de trois, cinq et huit ans*. Ottawa : Naanam.
- Lee, C.D. (2006). Feedback, not appraisal. *Human Relations*, 51, 111-114.
- Lepsinger, R. et Lucia, A.D. (1997). 360-degree feedback and performance appraisal. *Training*, 34(9), 62-70.
- Lepsinger, R. et Lucia, A.D. (1998). Creating champions for 360-degree feedback. *Training and Development*, 52(2), 49-52.
- Leslie, J.B. et Fleenor, J.W. (1998). *Feedback to managers: a review and comparison of multi-rater instruments for management development*. Greensboro, NC: Center for creative Leadership.
- Leung, W, Su, S. et Morris, M.W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human relations*, 54, 1155-1187.
- Lévy, P.E. et Williams, J.R. (2004). The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Locke, E.A. et Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A. et Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- London, M. (2001). The Great Debate: should 360 be used for administration or development only? In D.W. Bracken, C.W. Timmreck et A.H. Church, (dir.). *The handbook of multisource feedback* (p.368-389). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- London, M. (1995). *Self and interpersonal insight: How people learn about themselves and others in organizations*. New York: Oxford University Press.
- London, M. et Beatty, R.W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 353-373.
- London, M. et Smither, J.W. (1995). Can multisource feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes. Theory-based applications and direction for research. *Personnal psychology*, 48(4), 803-839.

- London, M. et Smither, J.W. (2002). *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process*. Human Resource Management Review, 12(1), 81-100.
- London, M., Smither, J.W. et Adsit, D.J. (1997). Accountability: the Achilles' heel of multisource feedback. *Group and Organization Management*, (juin), 162-184.
- London, M. et Tornow, W.W. (1998). 360-degree feedback- more than a tool! In M. London et W.W. Tornow (éds.). *Maximizing the value of 360-degree feedback* (p.1-8). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- London, M. et Wohlers, A.J. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44(2), 375-390.
- Longenecker, C.O. et Fink, L.S. (2006a). Closing the management skills gap: a call for action. *Development and learning in organizations*, 20(1), 16-21.
- Longenecker, C.O. et Fink, L.S. (2006b). How top-level managers develop: a field study. *Development and learning in organizations*, 20(5), 18-20.
- Longenecker, C.O. et Neubert, M. (2003). The management development needs of front-line managers : voices from the field. *Career development international*, 8(4), 210-218.
- Longenecker, C.O., Papp, G. et Stansfield, T.C. (2006). Characteristics of successful improvement initiatives. *Industrial management*, 48(5), 25-30.
- Lumpkin, G.T. et Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Luthans, F. et Peterson, S.J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.
- Mabe, P. et West, J. (1982). Validity of self-evaluation of ability: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67, 280-296.
- Martin, R., Martin, P.Y., Smith, J.R. et Hewstone, M. (2007). Majority versus minority influence and prediction of behavioral intentions and behavior. *Journal of experimental social psychology*, 43(5), 763-771.
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*, 27, 123-140.

- Maurer, T.J., Mitchell, D.R.D. et Barbeite, F.G. (2002). Predictors of attitudes toward a 360 degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 87-107.
- Maurer, T.J. et Palmer, J.K. (1999). Management development intentions following feedback : role of perceived outcomes, social pressures and control. *The journal of management*, 18(9), 733-751.
- Maurer, T.J. et Pierce, H.R. (1998). A comparison of likert scale and traditional measures of self-efficacy. *Journal of applied psychology*, 83(2), 324-329.
- Maurer, T.J. et Tarulli, B.A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of applied psychology*, 79(1), 3-14.
- Maurer, T.J. et Tarulli, B.A. (1996). Acceptance of peer/upward performance appraisal systems : role of work context factors and beliefs about manager's development capability. *Human resource management*, 35(2), 217-241.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. et Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational and age variables. *Journal of applied psychology*, 88(4), 707-724.
- Mayer, R.C. et Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- McCarthy, A.M. et Garavan, T.N. (2007). Understanding acceptance of multisource feedback for management development. *Personnel review* 36(6), 903-917.
- McCauley, C. et Hezlett, S. (2001). Individual development in the workplace. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, et C. Viswesvaran (eds), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (p.313-335). London : Sage.
- McCrae, R.R. et John, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60, (175-215).
- McLean, G.N. (1997). Multirater 360 feedback. In L.J. Bassi et Russ-Eft (eds). *What work: assessment, development and measurement*. Alexandria, VA : American Society for Training and Development.
- Miller, S.A. (2007). *Developmental research methods* (3<sup>e</sup> éd.). University of Florida: Sage publications.

- Miniard, P.W. et Cohen, J.B. (1981). An examination of the Fishbein-Ajzen behavioral-intentions model's concepts and measures. *Journal of experimental social psychology*, 17, 309-339.
- Mintzberg, H. (2004). *Le management : voyage au centre des organisations* (3<sup>e</sup> éd.). Paris : Les éditions d'organisations.
- Morgeson, F.P., Johnson, M.D., Campion, M.A., Medsker, G.J. et Mumford, T.V. (2006). Understanding reactions to job design : a quasi experimental investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior. *Personnel psychology*, 59, 333-363.
- Morin, D. (2004). *L'évaluation : un malaise partagé*. La presse cahier les affaires de Jacynthe Tremblay, p.1-2.
- Morin, D., Murphy, K.R. et Larocque, A. (1999). La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur. *Relations industrielles*, 54(4), 694-726.
- Morin, E. (1989). Conceptualisation et développement d'une méthode de l'efficacité organisationnelle. *Rapport de recherche*. Montréal : École des Hautes études commerciales.
- Morin, E., Savoie, A., et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesure*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Mount, M.K., Judge, T.A., Scullen, S.E., Systma, M.R. et Hezlett, S.A. (1998). Trait rater and level effects in 360-degree performance ratings. *Personnel Psychology*, 51(3), 557-576.
- Mount, K.M. et Scullen, S.E. (2001). *Multisource feedback ratings: what do they really measure?* In London, M. (2001). How people evaluate others in organizations (p.155-176). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N. et Mohler, C.J. (2001). Reliability, validity, and meaningfulness of multisource ratings. In D.W. Bracken, C.W. Timmreck et A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.130-148). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., Skattebo, A.L. et Kinney, T.B. (2004). Raters who pursue different goals give different ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 158-164.

- Nilsen, D. et Campbell, D.P. (1993). Self-observer rating discrepancies: once an overrater, always an overrater? *Human Resource Management*, 32(2-3), 265-281.
- Nowack, K.M., Hartley, J. et Bradley, W. (1999). How to evaluate your 360 feedback efforts. *Training and development*, 53(4), 48-53.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>e</sup> éd.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C et Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>e</sup> éd.). New York : McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Paglis, L.L. et Green, S.G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of organizational behavior*, 23, 215-235.
- Payette, A. (1988). *L'efficacité des questionnaires et des organisations*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Pearce, J.L. et Porter, L.W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 211-219.
- Pedhazur, E.J. (1997). *Multiple regression in behavioral research: explanation and prediction* (3<sup>e</sup> éd.). USA: Harcourt Brace College Publishers.
- Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Pettersen, N. (2002). Élaboration et validation d'un modèle de compétences pour des dirigeants de PME aux fins de perfectionnement professionnel. *XII<sup>e</sup> congrès international de l'Association de psychologie du travail de langue française, Louvain, Belgique, Évaluation et développement des compétences au travail – Volume 1 : Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes*, 73-79.
- Pettersen, N. (2006). Leadership et PME : comment être un bon chef? *Gestion*, 30(4), 43-50.
- Pettersen, N. (sous presse). Mener une PME au succès : quelles sont les compétences requises selon les dirigeants de PME et leur entourage? In R. Foucher (Éd.), *Gérer les compétences : principes, pratiques et instruments*. Montréal : Éditions Nouvelles.

- Pettersen, N. et Jacob, R. (1992). *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration*. Québec.
- Pettersen, N. et St-Pierre, J. (sous presse). Un instrument multi-source pour mesurer les compétences des dirigeants de PME. *Journal of small business and entrepreneurship*.
- Pfau, B., Kay, I., Nowack, K.M. et Ghorpade, J. (2002). Does 360-degree feedback negatively affect company performer? *Human Resource Magazine*, 54-59.
- Phaneuf, J.; Berwald, M. et Boudrias, J.S. (2008). Les gestionnaire sous pression, comment réagissent-ils? *XV<sup>e</sup> congrès international de l'Association de psychologie du travail de langue française, Québec, Canada, Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?*.
- Prime, J., Jonsen, K., Carter, N. et Maznevski, M.L. (2008). Managers' Perceptions of Women and Men Leaders: A Cross Cultural comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*; 8; 171.
- Rauch, A. et Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owner's personality traits, business creation and success. *European journal of work and organizational psychology*, 16(4), 353-385.
- Reilly, R.R., Smither, J.W. et Vasilopoulos, N.L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49(3), 599-612.
- Riordan, C.M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in personnel and human resources management* 19, 131-173.
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2<sup>e</sup> éd.). Oxford : Blackwell publisher
- Romano, C. (1994). Conquering the fear of feedback. *Human Resource Focus*, 71, 9-19.
- Rosenthal, P., Guest, D. et Peccei, R. (1996). Gender differences in manager's causal explanations for their work performance: a study in two organizations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, 145-151.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expentancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monography*, 80(609).
- Rutherford, M.W., Buller, P.F., McMullen, P.R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human resource management*, 42(4), 321-335.



- Ryan, A.M., Brutus, S., Greguras, G.J. et Hakel, M.D. (2000). Receptivity to assessment- based feedback for management development. *The Journal of Management Development*, 19(3-4), 252-276.
- Salthouse, T. et Maurer, T. (1996). Aging, job performance, and career development. In J. Birren et K. Schaie (éds.), *Handbook of the psychology of aging* (4<sup>e</sup> éd.) (p.353-364). San Diego, CA: Academic press.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. et Osborn, R.N. (2006). *Comportement humain et organisation* (9<sup>e</sup> éd.). Québec : ERPI.
- Schmitt, N. et Klimoski, R. (1991). *Research methods in human resources management*. USA: South Western Publishing.
- Schneier, C.E., Shaw, D. et Beatty, R.W. (1991). Performance measurement and management: a new tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30, 279-301.
- Scullen, S.E., Mount, M.K. et Judge, T.A. (2003). Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 50-66.
- Seifert, C.F., Yukl, G. et McDonald, R.A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of applied Psychology*, 88(3), 561-569.
- Smith, P.B. (1975). Controlled studies of the outcome of sensitivity training. *Psychological Bulletin*, 82, 597-622.
- Smither, J.W, London, M., Flautt, R., Vargas, Y. et Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Smither, J.W, London, M. et Reilly, R.R. (2004). A Meta-analysis of longitudinal studies of multisource feedback. *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (19<sup>th</sup>)* : Chicago.
- Smither, J.W., London, M. et Reilly, R.R. (2005a) Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.
- Smither, J.W., London, M. et Richmond, K.R. (2005b). The relationship between leaders' personality and their reactions to and use of multisource feedback. *Group and organization management*, 30(2), 181-210.

- Smither, J.W., London, M., Vasilopoulos, N.L., Reilly, R.R., Millsap, R.E. et Salvemini, N. (1995a). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48(1), 1-34.
- Smither, J. et Walker, A.G. (2001). Measuring the impact of multisource feedback. In D.W. Bracken, C.W. Timmreck et A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.256-274). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smither, J.W., Wohlers, A.J. et London, M. (1995b). A field study of reactions to normative versus individualized upward feedback. *Group and Organization Management*, 20(1), 61.
- Spearman, C. (1904). General intelligence: objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, 15, 201-293.
- Spearman, C. (1927). *The abilities of man*. New York: MacMillan.
- Stansfield, T.C. et Longenecker, C.O. (2006). The effects of goal setting and feedback on manufacturing productivity: a field experiment. *International journal of productivity and performance management*, 55(3-4), 346-358.
- Steelman, L.A et Rutkowski, K.A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of managerial psychology*, 19(1-2), 6-18.
- St-Onge, S. (2000). Mesurer le rendement au travail: importance et conditions de succès. *Effectif*, 3(1), 20-28.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (2<sup>e</sup> éd.). Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Tabachnick, B.G. et Fidell, S.L. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>e</sup> éd.). Montréal: Pearson/A&B.
- Taylor, S.E., Neter, E. et Wayment, H.A. (1995). Self-evaluation processes : Personality and Social. *Psychology bulletin*, 21, 1278-1287.
- Thériault, R. et St-Onge, S. (2000). *Gestion de la rémunération : théorie et pratiques*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- Thompson, A.A. et Strickland, A.J. (2003). *Strategic management: concepts and cases*. McGraw-Hill College.
- Timmreck, C.W. et Bracken, D.W. (1997). Multisource feedback: A study of its use in decision making. *Employment relations today*, 24(1), 21.

- Tornow, W.W. (1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*, 32, 221-230.
- Tornow, W.W. et London, M. (1998). *Maximizing the value of 360-degree feedback*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tsui, A.S. (1984). Personnel department effectiveness: a tripartite approach. *Industrial Relations*, 23(2), 184-197.
- Tsui, A.S. et Ashford, S.J. (1994). Adaptative self-regulation: a process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 19, 93-121.
- Tyler, T.R. et DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attribution on willingness to accept decisions. In R.M. Kramer et T.R. Tyler (éds) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p.331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tziner, A., Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (2005). Contextual and rater factors affecting rating behaviour. *Group and organization management*, 30(1), 89-98.
- Usunier, J.C., Easterby-Smith, M. et Thorpe, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Éditions Économica.
- Vancouver, J.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C. et Putka, D.J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 506-516.
- VanDeWalle, D., Cron, W.L. et Slocum, J.W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 629-640.
- Van Emmerik, I.H., Euwema, M.C. et Wendt, H. (2008). Leadership behaviors around the world: the relative importance of gender versus cultural background. *International journal of cross cultural management*, 8, 297-315.
- Van Fleet, D.D., Peterson, T.O. et Van Fleet, E.W. (2005). Closing the performance feedback gap with expert systems. *Academy of management executive*, 19(3), 38-53.
- Van Hooft, E.A.J., Van der Flier, H. et Minne, M.R. (2006). Construct validity of multisource performance ratings : an examination of the relationship of self, supervisor and peer ratings with cognitive and personality measures. *International journal of selection and assessment*, 14(1), 67-81.

- Van Velsor, E., Taylor, S. et Leslie, J. (1993). An examination of the relationships among self-perception accuracy, self-awareness, gender and leader effectiveness. *Human Resource Management*, 32(2-3), 249-264.
- Varma, A. Beatty, R., Schneier, C.E. et Ulrich, D. (1999). High performance work systems: exciting discovery or passing fad? *Human Resource Planning*, 22(1), 26-27.
- Violato, C., Lockyer, J. et Fidler, H. (2003). Multisource feedback: a method of assessing surgical practice. *British Medical Journal*, 326, 546-548.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Éditions Économica.
- Waldman, D.A. et Atwater, L.E. (1998). *The power of 360-degree feedback: how to leverage performance evaluations for top productivity*. Houston: Gulf.
- Waldman, D. et Atwater, L.E. (2001). Attitudinal and behavioral outcomes of an upward feedback process. *Groups and Organizational Management*, 26, 189-205.
- Waldman, D.A., Atwater, L.E. et Antonioni, D. (1998). Has 360-degree feedback gone amok? *The Academy of Management Executive*, 12(2), 86-94.
- Waldman, D.W. et Bowen, D.E. (1998). The acceptability of 360 degree appraisals: a customer-supplier relationship perspective. *Human Resource Management*, 37(2), 117-130.
- Walker, A.G., et Smither, J.W. (1999). A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52(2), 393-423.
- Warech, M.A. et Smither, J.W. (1998). Self-monitoring and 360-degree ratings. *Leadership Quarterly*, 9(4), 449.
- Ward, S. (2009). Ten low-cost ways to promote your business. *Small Business: Canada guide*.
- Warr, P. et Bourne, A. (1999). Factors influencing two types of congruence in multirater judgements. *Human Performance*, 12(3-4), 183-210.
- Warshaw, P.R. et Davis, F.D. (1985). Disentangling behavioural intention and behavioural expectation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 213-228.

- Webb, T.L. et Sheeran, P. (2006). Does changing behavioural intentions engender behavior change? A meta analysis of the experimental evidence. *Psychological bulletin*, 132(2), 249.
- Wherry, R.J. et Bartlett, C.J. (1982). The control of bias in ratings: a theory of rating. *Personnel Psychology*, 35, 521-551.
- Whitaker, B.G., Dahling, J.J., et Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of management*, 33(4), 570-591.
- Wikipédia. (2008). Samuel Plimsoll. *L'encyclopédie libre*.  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Samuel\\_Plimsoll](http://fr.wikipedia.org/wiki/Samuel_Plimsoll)
- Wimer, S. (2002). The dark side of 360-degree feedback. *Training and Development*, 56(9), 37-42.
- Wohlers, A.J., Hall, M. et London, M. (1993). Subordinates rating managers: organizational and demographic correlates of self/subordinate agreement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 263-275.
- Wood, R. et Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Yukl, G. et Lepsinger, R. (1995). How to get the most out of 360-degree feedback. *Training*, 32(12), 45-52.

**ANNEXE A**  
**QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE : PHASE EXPLORATOIRE**

## QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

### Guide d'entrevue semi-dirigée

*Guide d'entrevue utilisé dans le cadre d'un projet de thèse portant sur l'analyse de la réaction des chefs qui reçoivent un feed-back de leur entourage par le biais du PDG-Leadership.*

#### **Introduction** (3 à 5 minutes)

*(L'objectif de cette étape est d'établir un sentiment mutuel de confiance entre la personne interrogée et l'interviewer, de manière à ce que le chef d'entreprise soit plus détendu, ouvert et disposé à parler.)*

(Section à compléter avant ou après l'entrevue)

#### **IDENTIFICATION**

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_ Heure : \_\_\_\_\_

Endroit : \_\_\_\_\_

Nom de la personne interrogée : \_\_\_\_\_

#### **INTRO**

(facultatif) Âge : \_\_\_\_\_

Genre : \_\_\_\_\_

Secteur d'activités : \_\_\_\_\_

### *Contexte du projet, objectif et déroulement de l'entrevue*

Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir accepté de participer à ce projet. Votre aide m'est très précieuse. Avant de commencer, j'aimerais vous retracer la démarche qui sous-tend ce projet de thèse. Il y a quelques années, à la demande du Groupement des chefs d'entreprise, le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises de l'Université du Québec à Trois-Rivières a travaillé à l'élaboration du PDG-Leadership que vous utilisez actuellement. Ma thèse de doctorat porte sur la réaction des chefs d'entreprises suite à la réception de leur rapport de feed-back de type multi-source, tel que le PDG-Leadership. Afin d'étayer mes données de recherche, j'ai donc besoin de votre collaboration pour mieux comprendre l'impact de l'outil, en fait, ce que ça donne dans la vraie vie ! Ce projet est mené sous la supervision des professeurs Josée St-Pierre et Normand Pettersen de l'UQTR.

### *Confidentialité des réponses*

Bien entendu, je m'engage à assurer la confidentialité de vos réponses et à préserver, en toutes circonstances, l'anonymat des personnes auxquelles vous pourriez faire allusion dans vos propos.

### *Permission pour enregistrement des réponses*

Est-ce que vous m'accordez votre permission pour l'enregistrement de cette rencontre dans le but de me permettre de porter toute mon attention sur la discussion et ne pas constamment prendre des notes. Toutefois, si vous souhaitez me faire part de certains propos non enregistrés, vous n'avez qu'à m'en faire part et j'éteindrai l'appareil immédiatement.

Êtes-vous prêt? Avez-vous des questions avant de débiter?

Alors, voici la première question.



(Débuter l'enregistrement)

**Consignes :**

1. Depuis combien de mois avez-vous reçu votre dernier rapport de feed-back?  
\_\_\_\_\_
2. Est-ce la première fois que vous utilisiez le PDG-Leadership?  
OUI ☐  
NON ☐ (poser la question 2.1)  
2.1 Alors combien de fois avez-vous été évalué avec cet outil?  
\_\_\_\_\_
3. Êtes-vous la personne qui a décidé d'implanter le PDG-Leadership?  
OUI ☐  
NON ☐ (poser la 3.1)  
3.1 Alors qui est-ce (ou quel est son lien par rapport à vous)?  
\_\_\_\_\_
4. Quels sont les objectifs que vous souhaitiez atteindre avec le PDG-Leadership?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Lorsque vous avez reçu votre rapport PDG-L, comment avez-vous réagi?
6. En avez conclu qu'il serait souhaitable que vous amélioriez certaines de vos compétences?
7. Qu'avez-vous fait alors pour améliorer ces compétences ou changer ces comportements?
8. Au cours de la prochaine année, avez-vous l'intention de participer à des activités de développement telles que :
  - lectures relatives à votre travail
  - ateliers de travail
  - cours collégiaux ou universitaires
  - cours par correspondance
  - autres...

9. Dans combien d'activités de développement de ce genre vous êtes-vous engagé depuis votre premier feed-back? (*Pour chaque geste ou action, on demande s'il est « Complété ou Non complété » et si l'activité se passe « En contexte organisationnel ou En dehors du contexte organisationnel » (Maurer et al., 2002).*)

a. \_\_\_\_\_

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Complété        | <input type="checkbox"/> Non complété      |
| <input type="checkbox"/> en organisation | <input type="checkbox"/> hors organisation |

b. \_\_\_\_\_

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> complété        | <input type="checkbox"/> non complété      |
| <input type="checkbox"/> en organisation | <input type="checkbox"/> hors organisation |

c. \_\_\_\_\_

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> complété        | <input type="checkbox"/> non complété      |
| <input type="checkbox"/> en organisation | <input type="checkbox"/> hors organisation |

d. \_\_\_\_\_

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> complété        | <input type="checkbox"/> non complété      |
| <input type="checkbox"/> en organisation | <input type="checkbox"/> hors organisation |

e. \_\_\_\_\_

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> complété        | <input type="checkbox"/> non complété      |
| <input type="checkbox"/> en organisation | <input type="checkbox"/> hors organisation |

10. Avez-vous sollicité un feed-back supplémentaire suite à la réception de votre rapport?

- ☐ OUI (Poser la question 6.1 et 6.2)
- ☐ NON

10.1 Si oui, à qui? Quel est le lien de cette(ces) personne(s) avec vous?

Personne 1 : \_\_\_\_\_

Personne 2 : \_\_\_\_\_

Personne 3 : \_\_\_\_\_

10.2 Par quel moyen avez-vous sollicité ce feed-back supplémentaire?

\_\_\_\_\_

11. Avez-vous travaillé avec un coach?

☐ OUI

☐ NON

Choisissez parmi les deux échelles de mesure suivantes, celle que vous préférez.  
(Lui donner la légende des deux échelles par écrit pour qu'il effectue son choix) :

Échelle de mesure 1 :

**1 = Très fortement en désaccord**

**2 = Fortement en désaccord**

**3 = Moyennement en accord**

**4 = Fortement en accord**

**5 = Très fortement en accord**

**NSP = Ne s'applique pas ou Ne sais pas**

Échelle de mesure 2 :

**1 = Aucunement en accord**

**2 = peu en accord**

**3 = modérément en accord**

**4 = Très en accord**

**5 = Parfaitement en accord**

**NSP = Ne s'applique pas ou ne sais pas**

12.1 Lorsque j'ai reçu mon rapport de feed-back, je me suis fait un plan de développement écrit.

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

12.2 Par la suite, j'ai tenté de produire de nouveaux comportements.

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

12.3 Je considère avoir fait des efforts particuliers pour m'améliorer.

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

13.1 Je tente de maximiser davantage ma performance au travail que d'apprendre des choses qui pourraient m'être utiles dans le futur.

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

- 13.2 J'accorde beaucoup d'importance au fait de chercher à améliorer certains aspects de mon comportement.

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

- 13.3 Occasionnellement, je prends le temps d'apprendre de nouvelles choses, même si je dois mettre un peu de côté ma performance de travail immédiate.

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

- 13.4 Chaque personne possède un certain degré d'intelligence et on ne peut pas faire grand chose pour changer cela.

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

- 13.5 Je suis capable de m'améliorer sur les compétences mesurées par le PDG-Leadership.

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

- 13.6 J'ai décidé d'utiliser le PDG-Leadership parce que je désirais m'améliorer comme chef de l'entreprise.

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

- 13.7 De façon générale, je cherche toujours à améliorer mes compétences

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

- 14.1 Je considère que le PDG-Leadership a répondu à mes attentes?

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

- 14.2 Je crois que le PDG-Leadership m'a été utile?

1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 NSP

- 14.3 Selon vous, quel est le principal point fort du PDG-Leadership?

---



---

- 14.4 Et quel est le principal point faible du PDG-Leadership?

---



---

- 14.5 Est-ce que votre rapport de feed-back a suscité d'autres réactions, que nous n'aurions pas couvertes et dont vous aimeriez nous faire part?

---

---

---

---

15. Avez-vous d'autres commentaires concernant ce projet ou concernant la rencontre d'aujourd'hui?

---

---

---

---

*Conclusion*

*(Arrêter l'enregistrement)*

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé.

**ANNEXE B**  
**QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE : VERSION FINALE**

**Seulement 10 minutes de votre temps svp...**

**Objectif :** Évaluation de l'impact du *PDG-Leadership*.

Ce questionnaire s'adresse aux chefs d'entreprise qui ont utilisé l'outil *PDG-Leadership*. Ce questionnaire vise à connaître votre opinion quant à l'efficacité d'un tel outil. Vos réponses pourront ainsi nous aider à améliorer cet outil.

*Cette étude est réalisée par Nancy Brassard, candidate au doctorat en administration des affaires, sous la supervision de Normand Pettersen, professeur titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières.*

**Consignes :**

Il est important que vous répondiez à toutes les questions au meilleur de votre connaissance. N'hésitez pas à ajouter des commentaires nous permettant de mieux saisir votre idée. Vos réponses demeureront strictement anonymes.

1. Depuis combien de mois avez-vous reçu votre dernier rapport d'évaluation *PDG-Leadership*?

- ☐ Moins de 3 mois  
☐ De 3 à 5 mois  
☐ De 6 à 8 mois  
☐ De 9 à 11 mois  
☐ Un an et plus

2. Est-ce la première fois que vous utilisiez le *PDG-Leadership* ?

Oui ☐ Non ☐

- 2.1 Si non, combien de fois avez-vous été évalué avec cet outil ?

---

3. Êtes-vous la personne qui a décidé d'utiliser le *PDG-Leadership* ?

Oui ☐ Non ☐

3.1 Si non, qui est-ce (son lien par rapport à vous) ?

---

Indiquez au moyen de l'échelle-réponse ci-dessous, l'importance de chacune des raisons suivantes :

- 0 = Pas du tout important**  
**1 = Un peu important**  
**2 = Moyennement important**  
**3 = Très important**  
**4 = Extrêmement important**

**NSP = Ne s'applique pas ou Ne sais pas**

4. Pourquoi avez-vous décidé d'utiliser le *PDG-Leadership* ?

4.1 Pour avoir une meilleure connaissance de ce que les autres pensent de moi

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4

4.2 Pour ressortir un pointage pour déterminer mon salaire (portion variable)

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4

4.3 Pour connaître mes forces et mes faiblesses

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4

4.4 Pour développer ou améliorer certains aspects de mes comportements

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4

4.5 Pour développer ou améliorer certains aspects de l'organisation

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4

4.6 Pour mettre en place un outil de gestion supplémentaire

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4



4.7 Pour améliorer la communication au sein de l'entreprise  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4

4.8 Pour avoir un avantage compétitif  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4

Autres, précisez :

---

5. Lorsque vous avez reçu votre rapport d'évaluation *PDG-Leadership*, quelle a été votre première réaction ?

---

---

---

6. Quelles sont les compétences que vous deviez améliorer? (Encerclez le numéro des compétences visées.)

### **Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise**

1. Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise.
2. Communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement.
3. Viser l'excellence, se mesurer à des standards, poursuivre la réussite avec persévérance.
4. Être orienté vers l'action, innover, prendre des risques.
5. Connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires.
6. S'informer, se documenter au-delà des opérations courantes.
7. Développer et maintenir son réseau de contacts.
8. Faire circuler l'information.

### **Gestion opérationnelle centrée sur les résultats**

9. Planifier et organiser le travail et les projets, faciliter l'atteinte des résultats.
10. Diriger les personnes, clarifier les contributions attendues.
11. Contrôler l'exécution du travail et des projets, en assurer le suivi, évaluer les progrès accomplis.

### **Résolution de problèmes et prise de décision**

12. Analyser les problèmes, comprendre la situation dans son ensemble.
13. Faire preuve de jugement et de sens critique, choisir les bonnes solutions.
14. Décider, passer à l'action au moment opportun, faire ce qui doit être fait.
15. Faire face aux problèmes de personnel ou de rendement.

### **Gestion des ressources humaines**

16. Recruter avec soin, savoir s'entourer.
17. Consulter, impliquer, déléguer des responsabilités importantes.
18. Motiver, stimuler les membres de l'entreprise à l'égard du travail et des projets.
19. Reconnaître et récompenser les contributions.
20. Démontrer de la considération envers les autres, veiller à leur bien-être, apporter son soutien.
21. Former et développer les membres de l'entreprise, agir en mentor (conseiller), préparer la relève.

### **Relations interpersonnelles et influence**

22. Être à l'écoute, chercher à comprendre.
23. Faire preuve de persuasion, savoir négocier.
24. Encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe, résoudre les conflits entre les membres.

### **Gestion de soi**

25. S'adapter, faire preuve de souplesse et d'ouverture.
26. Être ouvert à la critique, accepter ses limites, apprendre de ses erreurs.
27. Avoir le sens des responsabilités, être fiable.
28. Faire preuve d'intégrité et d'équité.
29. Agir avec assurance, faire preuve d'autonomie.
30. Savoir gérer son temps, être efficace.

Autres : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7. Depuis que vous avez reçu votre rapport d'évaluation, quelles sont les actions que vous avez entreprises pour améliorer vos compétences ou vos comportements de chef ? (ex. lecture relatives à votre travail, ateliers de travail, cours collégiaux ou universitaires, cours par correspondance)

(Pour chaque action, indiquez si elle est complétée ou en cours et si l'activité se passe dans votre entreprise ou en dehors de votre entreprise)

1. \_\_\_\_\_

a) ☐ Complétée ☐ En cours

b) ☐ En entreprise ☐ Hors entreprise

2. \_\_\_\_\_

a) ☐ Complétée ☐ En cours

b) ☐ En entreprise ☐ Hors entreprise

3. \_\_\_\_\_

a) ☐ Complétée ☐ En cours

b) ☐ En entreprise ☐ Hors entreprise

4. \_\_\_\_\_

a) ☐ Complétée ☐ En cours

b) ☐ En entreprise ☐ Hors entreprise

5. \_\_\_\_\_

a) ☐ Complétée ☐ En cours

b) ☐ En entreprise ☐ Hors entreprise

(si vous avez besoin de plus d'espace, veuillez utiliser le verso)

8. Avez-vous sollicité un feed-back supplémentaire suite à la réception de votre rapport ?

☐ OUI

☐ NON

8.1 Si oui, auprès de qui ? (ne faites qu'indiquer son poste ou son statut; ne donnez pas de nom)

Personne(s) 1 : \_\_\_\_\_

Personne(s) 2 : \_\_\_\_\_

Personne(s) 3 : \_\_\_\_\_

8.2 Par quel moyen avez-vous sollicité ce feed-back supplémentaire ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Répondez aux questions suivantes à l'aide de l'échelle ci-dessous :

- 0 = Pas du tout en accord**  
**1 = Un peu en accord**  
**2 = Moyennement en accord**  
**3 = Fortement en accord**  
**4 = Tout à fait en accord**

**NSP = Ne s'applique pas ou Ne sais pas**

9.1 Le processus d'évaluation (*PDG-Leadership*) est une bonne idée.

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

9.2 J'accepte l'évaluation qui a été effectuée par les membres de mon entourage.

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

9.3 Le rapport d'évaluation *PDG-Leadership* que j'ai reçu est utile et pertinent.

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

9.4 Les informations contenues dans mon rapport d'évaluation *PDG-Leadership* me permettront de m'améliorer.

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

9.5 J'ai été en mesure d'évaluer mes propres compétences.

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

- 9.6 Ceux qui m'ont évalué sont capables d'évaluer mes compétences.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 9.7 Les autres qui m'ont évalué ont répondu franchement et ils ont vraiment dévoilé le fond de leur pensée.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 10.1 Mon rapport d'évaluation *PDG-Leadership* m'a indiqué que des changements étaient souhaitables au niveau d'un ou de plusieurs de mes comportements.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 10.2 Je crois que certaines de mes compétences devraient être améliorées.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 10.3 Mes subordonnés croient qu'il est important que j'améliore une ou plusieurs de mes compétences.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 10.4 Je désire améliorer mes compétences.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 11.1 Je peux accomplir les actions requises pour réaliser les améliorations indiquées dans mon rapport d'évaluation *PDG-Leadership*.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 11.2 Je suis capable d'améliorer mes compétences.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 11.3 Je suis capable d'élaborer des plans pour l'amélioration de mes compétences.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 11.4 Je peux obtenir le support nécessaire de mon entourage dans mon processus d'amélioration de mes compétences.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 11.5 Je suis capable de trouver des solutions en cas de problème pouvant entraver mes efforts de développement.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 11.6 Je suis capable d'améliorer ma performance sur les comportements évalués.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP
- 11.7 Je crois avoir à ma disposition les moyens pour améliorer ma performance sur les comportements évalués.  
0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

Après avoir reçu mon rapport d'évaluation *PDG-Leadership* :

12.1 Je me suis fait un plan de développement écrit.

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

12.2 J'ai tenté de produire de nouveaux comportements.

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

12.3 J'ai fait des efforts particuliers pour m'améliorer.

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

13.1 Le *PDG-Leadership* a répondu à mes attentes.

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

13.2 Le *PDG-Leadership* m'a été utile ?

0 --- 1 --- 2 --- 3 --- 4 NSP

14.1 Quelles sont les principales forces du *PDG-Leadership*?

---

14.2 Quelles sont les principales faiblesses du *PDG-Leadership*?

---

15. Est-ce que votre rapport d'évaluation *PDG-Leadership* a suscité d'autres réactions que nous n'aurions pas couvertes et dont vous aimeriez faire part?

---

### **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

Dans quel groupe d'âge vous situez-vous ?

☐ 21- 30 ans

☐ 31- 40 ans

☐ 41- 50 ans

☐ 51- 60 ans

☐ 61 et plus

☐ Féminin    ☐ Masculin

Secteur d'activités : \_\_\_\_\_

Autres commentaires :

---

---

---

Note : Bien que ce soit extrêmement important pour mon projet de thèse, notez que vous n'êtes pas obligé de répondre au présent questionnaire. Toutefois, si vous choisissez de le compléter, sachez que vos réponses demeurent anonymes et confidentielles. Elles serviront à des fins universitaires dans le cadre du projet de thèse mais aussi, elles pourraient être colligées à l'intérieur d'un rapport qui sera transmis au Groupement des chefs d'entreprise en ce qui concerne l'efficacité de l'outil utilisé pour produire votre rapport de feed-back soit : le PDG-Leadership. En fait, seule l'équipe de recherche aura accès aux données recueillies lors de la passation de ce questionnaire. Vous ne courez donc aucun risque à répondre au questionnaire d'autant plus que vous contribuerez à faire en sorte que l'outil de gestion que vous utilisez dans votre entreprise soit enrichi et bonifié en fonction des recommandations émises au terme de l'étude. En tout temps vous avez le droit de demander à ce que vos réponses soient retirées de l'étude en vous adressant à madame Nancy Brassard de l'UQAC au (418) 545-5011 poste 5680. Vous pouvez également vous adresser à cette même personne pour toute autre demande d'informations supplémentaires à l'adresse Nancy\_Brassard@uqac.ca.

J'accepte de participer à la collecte de données du projet de thèse de madame Nancy Brassard et de répondre au présent questionnaire.

---

Signature du participant

Merci!

Nancy Brassard, Candidate au doctorat en administration des affaires  
Université du Québec à Trois-Rivières

**ANNEXE C**  
**LETTRE DE RELANCE 1**



8 août 2007,

### **Une minute de votre temps svp...**

Je sais que vous êtes tous très occupés surtout à cette période de l'année. Je me permets d'attirer votre attention sur le fait que vous avez reçu récemment, une grande enveloppe à votre attention accompagnée d'une enveloppe affranchie avec l'adresse de retour. **CE N'EST PAS UN SONDAGE !!!** Je suis professeure à l'UQAC et étudiante à l'UQTR et je rédige ma thèse de doctorat sur l'analyse des processus d'évaluation dont le PDG-Leadership que vous avez déjà utilisé. Cette étude servira non seulement à compléter mon doctorat mais aussi à améliorer le processus du PDG-Leadership s'il y a lieu. Pour ce faire, j'ai besoin de 100 répondants et je n'en ai que 49... Il s'agit presque d'un appel à l'aide ! Si vous faites partie de ces 49 veuillez ignorer la présente et je vous remercie d'y avoir répondu. Sinon, je sollicite votre collaboration. Cette étude est à mes frais et pour mon propre compte. De plus, je dois avoir terminé pour le 1<sup>er</sup> septembre. Alors svp. dix petites minutes de votre temps pour compléter le questionnaire que je vous ai expédié il y a quelques semaines. Si vous avez égaré ce questionnaire, voici mon adresse courriel, écrivez-moi et je vous en expédie un nouveau par courriel ou si vous préférez, par la poste si vous me laissez votre adresse par courriel, je vous ferai parvenir une enveloppe pré affranchie avec ce questionnaire.

Sur ce, je vous transmets mes salutations les plus distinguées et vous remercie de votre bonne collaboration...

Nancy Brassard  
Nancy\_brassard@uqac.ca  
Professeure de management  
Université du Québec à Chicoutimi  
Doctorante en administration  
Université du Québec à Trois-Rivières

**ANNEXE D**  
**LETTRE DE RELANCE 2**

29 août 2007,

### **Une minute de votre temps svp...**

Je sais que vous êtes tous très occupés surtout à cette période de l'année. Je me permets d'attirer votre attention sur le fait que vous avez reçu récemment, une grande enveloppe à votre attention accompagnée d'une enveloppe affranchie avec l'adresse de retour. CE N'EST PAS UN SONDAGE !!! Je suis professeure à l'UQAC et étudiante à l'UQTR et je rédige ma thèse de doctorat sur l'analyse des processus d'évaluation tel que le PDG-Leadership que vous avez déjà utilisé. Cette étude servira non seulement à compléter mon doctorat mais aussi à améliorer le processus du PDG-Leadership, s'il y a lieu. Pour ce faire, j'ai besoin de 100 répondants et je n'en ai que 71... Il s'agit presque d'un appel à l'aide ! Si vous faites partie de ces 71 veuillez ignorer la présente et je vous remercie d'y avoir répondu. Sinon, je sollicite votre collaboration. Cette étude est à mes frais et pour mon propre compte. De plus, ayant obtenu une extension, je dois maintenant avoir terminé pour le 15 septembre. Alors svp. dix petites minutes de votre temps pour compléter le questionnaire que je vous ai expédié il y a quelques semaines. Si vous avez égaré ce questionnaire, voici mon adresse courriel, écrivez-moi et je vous en expédie un nouveau par courriel ou si vous préférez, par la poste si vous me laissez votre adresse par courriel, je vous ferai parvenir une enveloppe pré affranchie avec ce questionnaire.

Sur ce, je vous transmets mes salutations les plus distinguées et vous remercie de votre bonne collaboration...

Nancy Brassard  
Nancy\_brassard@uqac.ca  
Professeure de management  
Université du Québec à Chicoutimi  
Doctorante en administration  
Université du Québec à Trois-Rivières

**ANNEXE E**  
**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE**



## CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

### RAPPORT DU COMITÉ D'ÉTHIQUE :

Le comité d'éthique de la recherche, mandaté à cette fin par l'Université, certifie avoir étudié le protocole de recherche :

**Titre du projet :** Analyse de la réaction du chef de PME suite à l'obtention d'un feed-back de performance provenant de son entourage : impact d'un système d'évaluation de type multisource

**Chercheur :** Nancy Brassard, Étudiante au doctorat

**Département :** Département des sciences de la gestion

**Organisme :** Aucun

et a convenu que la proposition de cette recherche avec des êtres humains est conforme aux normes éthiques.

### PÉRIODE DE VALIDITÉ DU PRÉSENT CERTIFICAT :

Date de début : 19 février 2007

Date de fin : 1 septembre 2007

### COMPOSITION DU COMITÉ :

Le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières est composé des catégories de personnes suivantes, nommées par le conseil d'administration :

- six professeurs actifs ou ayant été actifs en recherche, dont le président et le vice-président;
- le doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche (membre d'office);
- un(e) étudiant(e) de deuxième ou de troisième cycle;
- un technicien de laboratoire;
- une personne ayant une formation en droit et appelée à siéger lorsque les dossiers le requièrent;
- une personne extérieure à l'Université;
- un secrétaire provenant du Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche ou un substitut suggéré par le doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche.

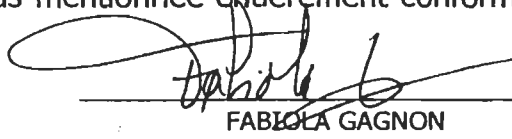
### SIGNATURES :

L'Université du Québec à Trois-Rivières confirme, par la présente, que le comité d'éthique de la recherche a déclaré la recherche ci-dessus mentionnée entièrement conforme aux normes éthiques.



GILLES BRONCHTI

Président du comité



FABIOLA GAGNON

Secrétaire du comité

Date d'émission : 19 février 2007

N° du certificat : CER-07-120-08.11

**ANNEXE F**  
**RAPPORT D'ANALYSE DE CONTENU**

## Rapport d'analyse de contenu du questionnaire d'enquête

**Note : Seules les sections citées dans le texte ont été traitées dans la présente annexe. De plus, la numérotation des sections du rapport correspond aux items du questionnaire d'enquête (annexe B).**

Date : 8 au 14 août 2007

58 questionnaires reçus + 1 de la phase de validation non identique aux autres car quelques questions ont été raffinées.

Date : 15 septembre

27 questionnaires s'ajoutent

Date 15 octobre

1 questionnaire s'ajoute

### Question 4

**Échelle d'importance**

**Voir fichier SPSS**

#### **Analyse de contenu pour :**

Autres, précisez :

Cette question a été posée pour connaître les motifs d'utilisation du PDG-Leadership. On cherche à savoir quelle est l'ampleur des attentes à l'égard de l'évaluation. Il s'agit d'une variable modératrice selon la littérature.

N=1 Pour l'essayer 3 (il s'agit de la cote d'importance). (4.6?)

N=1 Pour permettre aux employés d'émettre leurs commentaires de manière structurée. (4.6?)

N=1 Pour mesurer ou définir où je me situe par rapport à mon équipe. (4.1?)

N=1 Pour donner l'opportunité à mes directeurs de s'exprimer anonymement. (4.7?)

N=1 Pour établir les priorités d'amélioration de la firme. (4.5?)

N=1 Activité de mon club relève (4.8?)

Donc, 6 personnes ont inscrit quelque chose.

## Observations

Pour certains de ces commentaires, il s'agit d'une précision supplémentaire d'une des sous-questions du point 4. Par exemple, « Pour établir les priorités d'amélioration de la firme » pourrait être classé dans le point 4.5 « Pour développer ou améliorer certains aspects de l'organisation ».

Bien qu'on puisse entrer ces réponses dans certaines catégories, il s'avère exclu de quantifier l'importance à la place du répondant. Or, ces 6 commentaires seront répertoriés à titre d'information supplémentaire.

## Question 7

### Verbatim

N1= 4 actions

1. Rencontre plus formelle plan de développement des compétences
2. Partager mon plan d'action avec l'équipe
3. Sessions d'équipe, partage « Qui suis-je? »
4. Mentorat

N1= 2 actions

1. Maîtrise en gestion des organisations
2. Lecture sur la gestion des RH

N=1 1 action

1. Plan d'affaires à l'International

N=1 2 actions

1. Gestion de projet (séminaire)
2. Clarifier ma pensée

N=1 1 action

1. Faire vite et bien ce que je n'aime pas faire

N=1 2 actions

1. Gestion de l'entreprise
2. Système ex. 5S ex. 5

N=1 1 action

1. Assister à des ateliers, lectures, etc.

N=1 4 actions

1. Lectures
2. Feed-back de supérieur
3. Évaluations psychométriques
4. Plan d'action



- N=1 1 action
1. Lectures
- N=1 3 actions
1. Participation à des colloques
  2. Engager des consultants en RH
  3. Mise en place de réunions hebdomadaires
- N=1 3 actions
1. Formation Georges Couture
  2. Lecture : « Conquête de l'excellence »
  3. Consultant
- N=1 2 actions
1. Faire circuler l'info = Mise en place d'un journal interne
  2. Communiquer vision = former un comité de gestion et rencontre mensuelle
- N=1 1 action
1. Gérer mon temps
- N=1 1 action
1. Coaching en vente
- N=1 3 actions
1. HEC
  2. Relève
  3. Réorganisation structure
- N=1 2 actions
1. Devenir dirigeant
  2. Leadership (augmenter)
- N=1 4 actions
1. Suivi
  2. Dialogue
  3. Communication
  4. Se « presser » lentement (lecture incompréhensible)
- N=1 5 actions
1. Vision (développer)
  2. Assurer le suivi (continuel)
  3. Faire face aux problèmes personnels
  4. Former et assurer la relève
  5. Esprit d'équipe
- N=1 1 action
1. Formation coach PNL

- N=1 4 actions
1. Communiquer
  2. Reconnaissance
  3. Considération
  4. Relève
- N=1 2 actions
1. Lectures
  2. Coaching
- N=1 4 actions
1. Être orienté vers l'action, prendre des risques
  2. Faire face aux problèmes de personnel
  3. Analyser les problèmes
  4. Être à l'écoute
- N=1 2 actions
1. Amélioration de la communication
  2. Amélioration du feed-back envers les gens que je gère
- N=1 5 actions
1. Organiser un exercice de planification stratégique
  2. Se doter d'un plan directeur annuel
  3. Restructurer le comité de gestion pour une prise de décision plus efficace
  4. Mise en place d'un plan de formation
  5. Pour améliorer nos relations avec le personnel, nous avons établi un calendrier de rencontres d'information.
- N=1 4 actions
1. Établir un plan de développement à moyen et à long terme
  2. Établir et suivre un plan de communication
  3. Optimisation de mon temps et de mes engagements
  4. Bonification des équipes de travail
- N=1 4 actions
1. Formation communication
  2. Manuel employeur
  3. Embauche de personnel plus qualifié
  4. Formation continue
- N=1 2 actions
1. Modification de ma façon de communiquer
  2. Rencontre avec les gens qui ont participé à l'évaluation afin d'avoir plus de précision sur mes faiblesses
- N=1 3 actions
1. Lectures
  2. Sollicite feed-back continu
  3. Formations diverses

- N=1 4 actions
1. Développer mon réseau de contacts extérieur
  2. Laisse plus de place à la relève
  3. Atelier de travail plus structuré
  4. Diversification de l'entreprise égale sécurité
- N=1 1 action
1. Améliorer la communication
- N=1 2 actions
1. Faire attention pour félicitations
  2. Rester calme lors de critique ou idée
- N=1 3 actions
1. Entourage, former équipe
  2. Motivation de l'équipe, mise en place d'outil
  3. Prendre confiance en mes décisions
- N=1 1 action
1. Je n'ai pas posé d'action dans le (ce?) sens, mais plutôt j'ai retenu les services d'une conseillère en gestion des RH 2 ans à raison de 2 jours semaine pour m'aider à mettre en action les mesures nécessaires à améliorer mes faiblesses : écoute des employés; écoute du client; communication de la vision; mécanisme de suivi des gestionnaires; structure organisationnelle; pratique de GRH.
- N=1 1 action
1. Lecture sur les RH
- N=1 1 action
1. Lecture sur la gestion de soi
- N=1 2 actions 2 compétences
1. Communication
  2. Disponibilité
  3. Leadership
  4. Être moins flexible
- N=1 5 actions
1. Planification des projets une semaine à l'avance
  2. Réunion de gestion
  3. Déléguer
  4. RH plus d'équité salariale
  5. Développer le travail en cellule
- N=1 4 actions
1. Revoir la vision
  2. Planifier les gestions de projets
  3. Coaching personnel
  4. Renforcer mon rôle de leader

- N=1 1 action
1. Séminaire
- N=1 1 action
1. Rencontres individuelles
- N=1 2 actions
1. Rencontre et expérience de chef d'entreprise
  2. Consultant extérieur
- N=1 4 actions
1. Modifier ma façon de faire
  2. Faire un exercice de planification stratégique
  3. Nommer expressément ma relève
  4. Coacher ma relève
- N=1 1 action
1. J'ai appris à me faire confiance.
- N=1 2 actions
1. Planification stratégique
  2. Redéfinition des tâches et responsabilités des cadres
- N=1 5 actions
1. Travailler la culture de l'entreprise
  2. Bonis à certains employés
  3. Faire évaluer les valeurs de mes équipiers
  4. Intensifier et accélérer mes prises de décision
  5. Meilleure compréhension du rôle de PDG

62 répondants

17 chefs n'ont rien inscrit

N=3 Aucune action mais ont indiqué quelque chose en 7a et 7b pour chacune. On peut croire que les répondants se sont prononcés sur les exemples dans la question.

5 chefs ont inscrit, en quelque sorte, qu'ils n'ont rien fait ou expliquent l'absence de réponse.

- N=1 Rien
- N=1 Je n'ai pas souvenir.
- N=1 Je ne comprends pas le sens de votre question.
- N=1 Aucune
- N=1 Pas d'amélioration souhaitée dans le rapport

## Question 8

### Dichotomique

68 personnes ont répondu NON

18 personnes ont répondu OUI

1 sans réponse

### Question 8.1

#### Analyse de contenu

- N=1      Toute l'équipe de direction
- N=1      (P1) président, (P2) directeur des opérations, (P3) directeur administration finance
- N=1      Collègues
- N=1      Chef de l'entreprise
- N=1      (P1) PDG, (P2) directeur des ventes (comité de direction des employés)
- N=1      (P1) associé, (P2) membres groupement chefs, (P3) conjointe
- N=1      Consultant
- N=1      Membres de l'équipe de direction « continue comme ça ! »
- N=1      (P1) directeur des opérations, (P2) directeur des finances, (P3) directeur des ventes et marketing, (P4) directeur de l'approvisionnement
- N=1      (P1) directrice des comptes, (P2) autre relève du groupement, (P3) directrice de RH
- N=1      Répondants au questionnaire
- N=1      (P1) vice-président, (P2) directeur des ventes, (P3) comptable
- N=1      Directeur des opérations
- N=1      Directeur général et associé
- N=1      Consultant coach
- N=1      (P1) directeur des ventes, (P2) directeur d'usine, (P3) directeur administration et finance
- N=1      Consultante RH
- N=1      Mes 6 employés pour partager et confirmer le portrait
- N=1      (P1) entrepreneur du groupement, (P2) entrepreneur du groupement, (P3) entrepreneur du groupement

#### Observations

On constate que 19 personnes ont répondu quelque chose et en ont parlé à une personne ou plus. La personne qui a répondu « chef de l'entreprise » a tout de même répondu que c'est elle qui a décidé d'implanter (cf. Q3).

## Question 8.2

### Analyse de contenu

#### Faire des groupes ou une liste de moyens

1 personne n'a pas répondu

3 personnes ayant répondu NON ont inscrit NSP ou NA ou inconnu.

1 personne ayant répondu OUI en 8 n'a rien inscrit

9 personnes ont inscrit quelque chose

- N=1 Par rapport à mes points à améliorer et mon plan d'action
- N=1 Parler à mes amis
- N=1 Rencontre personnelle; mon plan d'action amélioration
- N=1 Rencontres
- N=1 Discussion lors de l'entrevue d'évaluation
- N=1 En discutant des résultats
- N=1 À travers le comité de direction et en entretiens privés (employés)
- N=1 Moi-même
- N=1 Entrevue
- N=1 Rencontre informelle
- N=1 Par des rencontres seul à seul et en groupe
- N=1 Rencontre hebdomadaire
- N=1 Parler à mes amis
- N=1 Évaluation
- N=1 Déjà consultant dans l'entreprise
- N=1 Verbal et lecture ensemble
- N=1 Critique sur le rapport
- N=1 Des rencontres, des discussions individuelles
- N=1 Rencontre du groupement, échange sur nos questionnaires respectifs

### Observations

Une personne mentionne « discussion lors de l'entrevue d'évaluation ». On peut croire qu'il a un supérieur.

## Question 14.1

### Analyse de contenu

- N=1 Apporte des sujets de discussion
- N=1 Évaluation par l'ensemble des personnes « groupe »
- N=1 L'évaluation par les collaborateurs de l'équipe
- N=1 Pose les bonnes questions, pose toutes les questions, facile à répondre

- N=1 Obtenir la vision des autres de nous-mêmes
- N=1 L'opinion des autres membres de notre équipe
- N=1 Confirmer nos forces et faiblesses avec plusieurs opinions
- N=1 Bonne évaluation / bon questionnement
- N=1 Le comparatif chef et équipe
- N=1 Démontre la perception de l'entourage des forces et faiblesses du gestionnaire et indique le chemin de l'amélioration
- N=1 Tour d'horizon des compétences
- N=1 Facile et graphique
- N=1 Le rapport est très clair (Q5)
- N=1 Très bien monté (Q5)
- N=1 Rapport professionnel et clair (Q5)
- N=1 N/A
- N=1 L'éventail (scope) de l'évaluation
- N=1 Portrait complet des attitudes et comportements d'un chef
- N=1 Identifier les points à améliorer en priorité
- N=1 Donne beaucoup d'informations
- N=1 Connaître les perceptions de son équipe
- N=1 Avoir l'opinion des autres sur soi
- N=1 Connaître les perceptions de mon équipe et comparer avec mon évaluation personnelle
- N=1 Bonne évaluation et précis
- N=1 ?
- N=1 Évaluation
- N=1 Objectif, donne une bonne idée des comportements à améliorer
- N=1 Vue d'ensemble
- N=1 Mettre les pendules à l'heure
- N=1 Comment les gens nous perçoivent
- N=1 Connaître ses forces et faiblesses qu'on ne se rend pas toujours compte
- N=1 Se faire confirmer ce que l'on se doute déjà pour des améliorations
- N=1 Reconnaître ses forces face à ses collègues et les maintenir ainsi qu'améliorer ses faiblesses
- N=1 Rapport visuel et facile à consulter et fait d'une façon objective
- N=1 Belle photo
- N=1 Il permet d'obtenir des opinions sur des questions très précises et de manière très structurée.
- N=1 Le pouls direct de son équipe
- N=1 Recherche l'essentiel
- N=1 Donner une véritable image de ce que je suis
- N=1 Clarté
- N=1 Simple et efficace
- N=1 M'a permis de prendre un temps d'arrêt pour réfléchir
- N=1 Réalité
- N=1 Portrait juste et situation d'amélioration
- N=1 Recevoir du feed-back de son entourage

- N=1 Bonne évaluation de soi
- N=1 Permet d'avoir le commentaire de ses collaborateurs sur leur vision de nous
- N=1 Gestion de soi – relation interpersonnelle
- N=1 J'ai trouvé que l'outil était très bien fait et performant.
- N=1 Important de savoir les notes max et min
- N=1 Très bien fait et précis
- N=1 Très bien fait
- N=1 Très bonne évaluation
- N=1 Vue d'ensemble
- N=1 Mettre les pendules à l'heure
- N=1 Bien connaître sa tâche et communiquer ses attentes et mettre en place et savoir analyser forces et faiblesses
- N=1 Fait un tour du jardin; facile à répondre; anonyme
- N=1 Très précis
- N=1 Compare mes perceptions avec celles des autres; favorise un processus de réflexion
- N=1 Connaître les perceptions de mon équipe et comparer avec mon évaluation personnelle
- N=1 Permet de bien te situer
- N=1 Facilite la compréhension de nous-mêmes
- N=1 Simplicité, facile
- N=1 Se connaître, apparence aux yeux des collègues
- N=1 C'est toujours plaisant de savoir comment les autres nous perçoivent.
- N=1 Bonne vision générale de soi
- N=1 Avoir l'opinion des autres sur soi
- N=1 Quantité de compétences évaluées permet de bien cerner une personne sous la plupart des aspects
- N=1 J'ai fait le PDG-Leadership depuis maintenant plus de 4–5 ans.
- N=1 Me reconnaître pour m'améliorer
- N=1 Mesure bien la perception des autres vs ma perception de nous
- N=1 Concept bien fait et aide à s'autoévaluer
- N=1 Détaillé et précis
- N=1 Fait une mise à jour de ses forces et faiblesses
- N=1 Provoque une réflexion de la part des collègues de travail
- N=1 Vision 360 degrés, administration, leader, contrôle, mesure
- N=1 Complet
- N=1 Évalue l'ensemble des compétences de gestion
- N=1 Permet à un chef d'entreprise d'évoluer et de s'améliorer dans son rôle
- N=1 Vision de moi donnée par des personnes qui auraient des problèmes à les exprimer en mots
- N=1 Autoévaluation de soi et voir le reflet de tes compétences dans tes collègues (leur évaluation de tes compétences)
- N=1 Objectif, donne une bonne idée des comportements à améliorer
- N=1 Bonne évaluation et précis



- N=1 La quantité intéressante et nombreuse de sources de points à contrôler et améliorer
- N=1 Il est assez complet.

## Question 14.2

### Analyse de contenu

- N=1 Planifier long terme – reconnaissance et récompenser les employés
- N=1 NSP
- N=1 Pas de conclusions claires
- N=1 Plan de suivi serait souhaitable
- N=1 Difficile à comprendre
- N=1 Pas assez de suivi
- N=1 Il répond bien à mes attentes.
- N=3 ?
- N=1 Suivi, coaching, mettre en pratique
- N=1 Je n'en ai pas détecté.
- N=1 C'est très long à remplir.
- N=1 Dur à comprendre et à comparer
- N=1 Vulgarisation des textes
- N=1 Les réponses venant des personnes « fru » qui rejettent le blâme sur les autres
- N=1 Objectivité?
- N=1 Besoin de beaucoup de répondants. 5-6 dans une entreprise de 10-12 personnes, c'est beaucoup.
- N=1 Un peu « standard »
- N=1 Non
- N=1 Déçu de ne pas avoir trouvé des commentaires pour m'aider à son analyse (Q5)
- N=1 Je n'ai pas su interpréter (Q5).
- N=1 Qu'il n'y a pas de résultat pour une certaine entreprise de deux employés (Q5)
- N=1 Les collègues ne sont pas toujours bien informés des sujets à évaluer.
- N=1 Pas adapté aux relèves et pas adapté à tous les types de personnes. À l'époque, j'avais demandé à des gens de production.
- N=1 Pas de commentaires complémentaires
- N=1 Obtenir un niveau global de satisfaction quantitatif
- N=1 Résultats, mesures, indépendant du résumé
- N=1 Pondération des personnes qui évaluent
- N=1 Quelques questions sont parfois difficiles à cerner, à savoir si c'est applicable à nous ou pas.
- N=1 Fournit-il suffisamment d'informations pour améliorer les comportements?

- N=1 Le graphique p.1 contient les éléments d'amélioration souhaités et ne tient pas compte du pointage.
- N=1 Pas nécessairement conçu pour les petites entreprises, donc ne peut pas être évalué par beaucoup de personnes
- N=1 L'anonymat peut permettre à certains d'être injustes dans le cas de difficultés interpersonnelles.
- N=1 Laborieux
- N=1 Processus long et un peu complexe
- N=1 Crainte de représailles ! Certains subordonnés ont semblé réticents à participer...
- N=1 Dépend de quelques employés; plus difficile de trouver des gens pour sonder en PME
- N=1 Une liste des actions susceptibles d'aider les améliorations souhaitées
- N=1 Je crois que les répondants ne répondent pas honnêtement. Peur de dire la vérité?
- N=1 OK pour moi
- N=1 Manque d'interprétation (aurait eu besoin d'aide)
- N=1 Pas de suivi « réel » par la suite
- N=1 Pas de place pour commentaires ou précision. Valable pour des organisations structurées et ouvertes d'esprit. Valable pour le chef uniquement.
- N=1 Aider ou renforcer les idées ou pistes de solution pour l'amélioration perçue.
- N=1 Interprétation par un professionnel
- N=1 Facile à diriger les résultats !
- N=1 Manque de commentaires pour justifier certaines choses faibles
- N=1 Obtenir un niveau global de satisfaction quantitatif; résultats, mesures, indépendant du résumé; pondération des personnes qui évaluent
- N=1 Crainte de représailles ! Certains subordonnés ont semblé réticents à participer
- N=1 Vulgarisation des textes
- N=1 Dur à comprendre et à comparer
- N=1 Certaines sections s'entrecoupent; ça prend un public averti pour répondre adéquatement; délicat sur la confidentialité lorsque peu de répondants
- N=1 Beaucoup informations en même temps mais je crois que c'est OK quand même
- N=1 Devrait être accompagné d'une synthèse plus élaborée
- N=1 Le graphique page 1 contient les éléments d'amélioration souhaités et ne tient pas compte du pointage.
- N=1 Tout dépend de la façon de ceux qui ont à t'évaluer.
- N=1 Les gens ont peut-être peur que je sache que c'est eux qui ont dit certaines choses.
- N=1 Ne me dit pas le travail qui me convient
- N=1 Quelques questions sont parfois difficiles à cerner à savoir si c'est applicable à nous ou pas.
- N=1 Fournit-il suffisamment d'informations pour améliorer les compétences?

- N=1 Commentaires des évaluateurs pour justifier certaines réponses
- N=1 Pas de résumé général global en quelques mots
- N=1 Fournir des suggestions de lectures, de colloques pour chacune des sections
- N=1 Le tout est basé sur des perceptions.
- N=1 Ça demeure un outil statique où les nuances sont difficilement analysées.
- N=1 Pas assez d'échantillon de PME d'acier
- N=1 Perception des gens peut-être influence par relation d'autorité et l'ancienneté de la personne
- N=1 Pas bilingue
- N=1 Pas nécessairement conçu pour les petites entreprises, donc on ne peut pas être évalué par beaucoup de personnes

## Question 15

### Analyse de contenu

Est-ce que votre rapport PDG a suscité d'autres réactions que nous n'aurions pas couvertes?

La question est posée dans le but de faire émerger d'autres commentaires portant sur les réactions.

- N=1 Dire ce qu'on doit déléguer absolument
- N=1 Cette évaluation devrait pouvoir permettre une pondération. Donner plus d'importance au supérieur immédiat qu'à l'équipe.
- N=1 Présenter notre plan à l'équipe
- N=1 NSP
- N=1 Tout particulièrement dans une petite équipe, il faut que les répondants fournissent une appréciation orientée vers l'objectivité et constructive pour l'équipe et non l'expression de leurs frustrations ou l'expression de leurs caprices personnels.
- N=1 Q 9.7 Les autres qui m'ont évalué ont répondu franchement... Réponse : Plusieurs questions ne leur semblaient pas claires.
- N=11 Non
- N=1 De répondre au questionnaire et ils m'ont fait part que plusieurs questions n'étaient pas claires, soit parce que je n'étais pas « chef », soit parce que la formulation était compliquée. (Cette personne est quand même celle qui a décidé. Q3)
- N=1 J'aimerais le refaire à cette étape-ci pour voir l'évolution.
- N=1 Il serait pertinent de souligner des pistes de réflexion avec les outils déjà produits par le Groupement; plusieurs compétences ont déjà été traitées dans les colloques et les congrès.

- N=1 Cette évaluation devrait pouvoir permettre une pondération. Donner plus d'importance au supérieur immédiat qu'à l'équipe.
- N=1 Certains comportements seront difficiles à modifier pour 40 ans.

### **Question : Autres commentaires?**

- N=1 Je crois que l'outil PDG peut être très utile pour le chef qui vise à s'améliorer. Cet outil peut permettre de créer une ouverture avec tes collègues de travail afin de trouver des pistes d'amélioration.
- N=1 Q9.2 Trop conciliante
- N=1 Q9.3 Pour moi
- N=1 Q9.7 Pas sûr
- N=1 Si vous souhaitez discuter des commentaires, je suis disponible.
- N=1 Même si je ne me souviens pas vraiment des infos fournies aux répondants dans mon entreprise, il faut que ces derniers reçoivent une formation ou un alignement pour répondre à leur questionnaire.
- N=1 Il me fut difficile de compléter le sondage car il y a plus de 5 ans que j'ai complété le PDG.
- N=1 J'aimerais le refaire à cette étape-ci pour voir l'évolution  
Si vous souhaitez discuter de commentaires, je suis disponible.
- N=1 Je ne crois pas pouvoir améliorer mes compétences mais plutôt améliorer mes comportements et surtout m'entourer de gens compétents qui me complètent.

**ANNEXE G**  
**CATÉGORISATION DES ACTIONS**

## **Catégorisation des actions**

### **1. Recherche de feed-back**

1. Rencontre plus formelle
2. Information complémentaire
3. Feed-back d'un membre du conseil d'administration
4. Rencontre avec les gens qui ont participé à l'évaluation afin d'avoir plus de précision sur mes faiblesses
5. Rencontres individuelles
6. Sollicite feed-back continu

### **2. Planification (intention, réflexion, attitude)**

4. Établir un plan de développement à moyen et à long terme
5. Plan de développement des compétences

### **3. Partage du plan (validation, feed-back, réflexion)**

1. Partager mon plan d'action avec l'équipe
2. Sessions d'équipe, partage « Qui suis-je? »
3. Rencontre et expérience de chef d'entreprise
4. Clarifier ma pensée
5. Évaluations psychométriques
6. Faire attention pour félicitations
7. Rester calme lors de critique ou idée

### **4. Information pour amélioration personnelle**

1. Lectures (n=5)
2. Lecture sur la gestion des RH (2)
3. Lecture sur la gestion de soi
4. Lecture du livre Conquête de l'excellence

### **5. Formation**

1. Maîtrise en gestion des organisations
2. Séminaire
3. Gestion de projet (séminaire)
4. Assister à des ateliers
5. Formation Georges Couture
6. Participation à des colloques
7. Formation coach PNL
8. HEC
9. Formation communication
10. Formations diverses

11. Formation continue
12. Atelier de travail plus structuré

#### **6. Coaching ou mentorat**

1. Mentorat
2. Coaching personnel
3. Consultant extérieur
4. Engager des consultants en RH
5. Consultant
6. Coaching en vente
7. Coaching
8. Je n'ai pas posé d'action dans le sens, mais plutôt j'ai retenu les services d'une conseillère en gestion des RH 2 ans à raison de 2 jours semaine pour m'aider à mettre en action les mesures nécessaires à améliorer mes faiblesses : écoute des employés; écoute du client; communication de la vision; mécanisme de suivi des gestionnaires; structure organisationnelle; pratique de GRH.

#### **7. Amélioration de mes comportements de chef**

1. Gestion et leadership
2. Faire vite et bien ce que je n'aime pas faire
2. Intensifier et accélérer mes prises de décision
3. Meilleure compréhension du rôle de PDG
4. Gérer mon temps
5. Devenir dirigeant
6. Leadership (augmenter)
7. Disponibilité
8. Leadership
9. Être moins flexible
10. Optimisation de mon temps et de mes engagements
11. Déléguer
12. Modifier ma façon de faire
13. Laisse plus de place à la relève
14. Nommer expressément ma relève
15. Coacher ma relève
16. Renforcer mon rôle de leader
17. J'ai appris à me faire confiance
18. Prendre confiance en mes décisions
19. Être orienté vers l'action, prendre des risques
20. Analyser les problèmes

Communicationnelles et relations interpersonnelles

21. Être à l'écoute
22. Amélioration du feed-back envers les gens que je gère

23. Faire face aux problèmes personnels
24. Faire face aux problèmes de personnel
25. Modification de ma façon de communiquer
26. Améliorer la communication
27. Développer mon réseau de contacts extérieur
28. Communication

## **8. Amélioration de l'entreprise**

### Processus de gestion

1. Vision (développer)
2. Relève
3. Plan d'affaires à l'international
4. Gestion de l'entreprise
5. Système ex. 5S
6. Réorganisation structure
7. Former un comité de gestion et rencontre mensuelle
8. Mise en place de réunions hebdomadaires
9. Travailler la culture de l'entreprise
10. Bonis à certains employés
11. Faire évaluer les valeurs de mes équipiers
12. Planification stratégique
13. Redéfinition des tâches et responsabilités des cadres
14. Relève
15. Suivi
16. Assurer le suivi (continuel)
17. Former et assurer la relève
18. Organiser un exercice de planification stratégique
19. Se doter d'un plan directeur annuel
20. Restructurer le comité de gestion pour une prise de décision plus efficace
21. Mise en place d'un plan de formation
22. Bonification des équipes de travail
23. Manuel employeur
24. Embauche de personnel plus qualifié
25. Revoir la vision
26. Planifier les gestions de projets
27. Faire un exercice de planification stratégique
28. RH plus d'équité salariale
29. Développer le travail en cellule
30. Diversification de l'entreprise égale sécurité
31. Entourage, former équipe
32. Motivation de l'équipe, mise en place d'outil
33. Planification des projets une semaine à l'avance
34. Réunion de gestion



#### Communication organisationnelle

1. Établir et suivre un plan de communication
2. Pour améliorer nos relations avec le personnel, nous avons établi un calendrier de rencontres d'information.
3. Amélioration de la communication
4. Dialogue
5. Communiquer
6. Communication
7. Reconnaissance
8. Considération
9. Mise en place d'un journal interne
10. Esprit d'équipe

N= 0 action (dont un répondant qui souligne trop peu d'améliorations souhaitées dans le rapport et un autre qui écrit « Rien ». Un répondant inscrit ceci : « Je ne comprends pas le sens de votre question. »)

## **ANNEXE H**

### **STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES D'IDENTIFICATION**

## Statistiques descriptives afférentes aux variables exogènes

ÂGE		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Valide	De 21 à 30 ans	4	5,6	5,6
	De 31 à 40 ans	14	19,7	25,4
	De 41 à 50 ans	30	42,3	67,6
	De 51 à 60 ans	22	31,0	98,6
	60 ans et plus	1	1,4	100,0
	Total	71	100,0	

Délai depuis la réception du rapport de feed-back		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Valide	Moins de 3 mois	2	2,8	2,9
	De 3 à 5 mois	1	1,4	4,3
	De 6 à 8 mois	4	5,6	10,0
	De 9 à 11 mois	1	1,4	11,4
	Un an et plus	62	87,3	100,0
	Total	70	98,6	
Manquante		1	1,4	
Total		71	100,0	

**Nombre de passations du PDG-Leadership**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Valide	Une fois	58	81,7	81,7
	Deux fois	11	15,5	97,2
	Trois fois	1	1,4	98,6
	Six fois	1	1,4	100,0
	Total	71	100,0	

### Corrélations afférentes au contrôle des variables exogènes

#### Variable nombre de passations sur le besoin de changement perçu (V3)

$r$ (Sig.) n	V1a	V1b
Une seule fois	0,075 (0,577) 58	-0,084 (0,532) 58
Plus d'une fois	-0,015 (0,963) 12	0,030 (0,926) 12

#### Variable genre sur le besoin de changement perçu (V3)

Genre $r$ (Sig.) n	V1a	V1b
Femmes	-0,476 (0,100) 13	-0,237 (0,435) 13
Hommes	0,235 (0,084) 55	-0,074 (0,589) 55